

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE ORQUÍDEAS CON SEDE EN EL
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS, PROVINCIA DE
PICHINCHA

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

JUAN JOSÉ CALDERÓN GOETSCHER
DIRECTOR: ING. DIEGO FRANCISCO SERRANO MACHADO

QUITO, FEBRERO 2015

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:
Ing. Diego Serrano

INFORMANTES// LECTORES:
Ing. Galo Sánchez
Ing. Marco Calvache

AGRADECIMIENTOS:

Agradezco a Dios, a la vida y a las
oportunidades que me ha dado para
poder valorar cada segundo.

DEDICATORIA:

Para mi madre, mi padre y mi hermana,
que me motivan e inspiran para seguir
en el camino de la vida.

ÍNDICE

1. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA,	3
1.1SITUACIÓN MACROECONÓMICA DEL ECUADOR,	3
1.1.1 INFLACIÓN,	3
1.1.2 PIB Y CRECIMIENTO ECONÓMICO,	5
1.1.3 BALANZA COMERCIAL,	8
1.2 INDUSTRIA FLORÍCOLA EN EL ECUADOR,	12
1.2.1 PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ORQUÍDEAS EN ECUADOR,	16
1.3 PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS,	22
2. ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL MERCADO,	24
2.1 SEGMENTACIÓN,	24
2.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA,	26
2.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO,	29
2.4 CREACIÓN DE HERRAMIENTAS Y DISTRIBUCIÓN,	30
2.4.1. DISEÑO DE LA ENCUESTA,	31
2.4.2. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA,	32
2.4.3 INTERPRETACIÓN DEL RESULTADOS,	38
2.4 MARKETING MIX,	48
2.5.1. PRODUCTO,	49
2.5.2. PRECIO,	52
2.5.3 PLAZA,	54
2.5.4. PROMOCIÓN,	57
3. ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA,	60
3.1 NOMBRE DE LA EMPRESA,	60
3.2 GIRO DE LA EMPRESA,	61
3.3 MODELO DE NEGOCIO,	61
3.4 UBICACIÓN Y TAMAÑO,	63
3.5 MISIÓN,	64
3.6 VISIÓN,	64
3.7 VALORES,	65
3.8 OBJETIVOS,	66
3.8.1 OBJETIVO PRINCIPAL,	66
3.8.2 OBJETIVOS SECUNDARIOS,	66
3.9 VENTAJA COMPETITIVA,	67
3.10 BASE LEGAL,	68
3.10.1 MARCO LEGAL,	68
3.10.2 MARCO SOCIETARIO,	68
3.10.3 MARCO TRIBUTARIO,	69
3.11 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA,	72
3.11.1 ANÁLISIS PESTEL,	72
3.11.2 ANÁLISIS FODA,	73
4. ANÁLISIS FINANCIERO,	74
4.1 INVERSIÓN REQUERIDA,	75
4.1.1 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA,	80
4.2 INGRESOS Y EGRESOS,	80
4.2.1 VENTAS,	81
4.2.2 COSTO DE VENTAS,	82

4.2.3 GASTOS,	83
4.2.4. ESTADO DE RESULTADOS,	86
4.3 PUNTO DE EQUILIBRIO,	89
4.4 FLUJOS DE EFECTIVO,	90
4.5 VAN Y TIR,	92
4.6 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN,	93
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	94
5.1 CONCLUSIONES,	94
5.2 RECOMENDACIONES,	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Inflación mensual 2012-2014, 4
Tabla 2: Balanza Comercial, 12
Tabla 3: Principales países exportadores de flores, 15
Tabla 4: Principales países compradores de flores ecuatorianas, 16
Tabla 5: Exportaciones de orquídeas 2011, 19
Tabla 6: Exportaciones de orquídeas 2012, 20
Tabla 7: Exportaciones de orquídeas 2013, 21
Tabla 8: Estimación de producción requerida, 77
Tabla 9: Definición de la Inversión Inicial, 79
Tabla 10: Estado de Situación Inicial al 31/12/2014, 80
Tabla 11: Estimación de Ventas, 82
Tabla 12: Cálculo de costo de ventas, 83
Tabla 13: Definición de sueldos, 85
Tabla 14: Cálculo Depreciación anual, 85
Tabla 15: Estimación de gastos anuales, 86
Tabla 16: Estado de Resultados estimado para el año 2015, 87
Tabla 17: Estado de Resultados estimado para el año 2016, 87
Tabla 18: Estado de Resultados estimado para el año 2017, 88
Tabla 19: Estado de Resultados estimado para el año 2018, 88
Tabla 20: Estado de Resultados estimado para el año 2019, 88
Tabla 21: Flujo de efectivo proyectado a 5 años, 91

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

- Ilustración 1: PIB y sus variaciones anuales, 7
- Ilustración 2: PIB de Ecuador y América Latina, 8
- Ilustración 3: Balanza Comercial del Ecuador, 9
- Ilustración 4: Exportaciones petroleras y no petroleras, 10
- Ilustración 5: Porcentaje exportación de exportaciones no petroleras, 11
- Ilustración 6: Producción nacional por tipo de flor, 13
- Ilustración 7: Pregunta 1 de la encuesta, 32
- Ilustración 8: Pregunta 2 de la encuesta, 33
- Ilustración 9: Pregunta 3 de la encuesta, 33
- Ilustración 10: Pregunta 4 de la encuesta, 34
- Ilustración 11: Pregunta 5 de la encuesta, 34
- Ilustración 12: Pregunta 6 de la encuesta, 35
- Ilustración 13: Pregunta 7 de la encuesta, 35
- Ilustración 14: Pregunta 8 de la encuesta, 36
- Ilustración 15: Pregunta 9 de la encuesta, 36
- Ilustración 16: Pregunta 10 de la encuesta, 37
- Ilustración 17: Pregunta 11 de la encuesta, 37
- Ilustración 18: Pregunta 12 de la encuesta, 38
- Ilustración 19: Cymbidium de colores, 45
- Ilustración 20: Logo de Mindo Flor, 49
- Ilustración 21: Mapa de ubicación de Mindo, 55
- Ilustración 22: Mapa ubicación de Mindo, 63
- Ilustración 23: Análisis PESTE, 72
- Ilustración 24: Análisis FODA, 73

Ilustración 25: Organigrama estructural Mindo Flor, 84

Ilustración 26: Punto de equilibrio, 90

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA,99

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios se enfoca en la creación de una empresa productora de flores de orquídea, específicamente del tipo *Cymbidium*, debido a su alto atractivo comercial en el mercado de las floristerías. La empresa propuesta llevará el nombre de “*Mindo Flor*” ya que esta se encontrará ubicada en las afueras de la población de Mindo, cantón San Miguel de los Bancos, provincia de Pichincha. La población de Mindo se ha vuelto en un punto de referencia para el turismo ecológico a nivel nacional y hasta internacional por lo que la empresa aprovechará las condiciones climatológicas y su cercanía a la ciudad capital del país, Quito, para explotar un mercado formado por las floristerías de la capital ecuatoriana.

Este plan empieza con un análisis situacional que va desde el entorno macroeconómico del Ecuador, prosigue con un análisis del sector florícola en el país y termina con un análisis de la economía del cantón San Miguel de los Bancos y lo que representa la producción de orquídeas en este país.

En el siguiente capítulo se realizará el estudio de mercado necesario para un plan de negocios y este es una parte fundamental del mismo ya que es donde se define el mercado al que se dirigirá la empresa y también se define el producto a comercializar, que en este caso se definió comercializar las flores de orquídea, así como también se definió su precio y su plaza.

En este caso la distribución eficaz del producto otorgará una ventaja competitiva ya que esta es una falencia que los competidores poseen.

Luego de definirse elementos de la empresa como su nombre, visión, misión y objetivos, se proseguirá a comprobar la factibilidad de que este plan de negocios se lleve a cabo y que inversión requeriría para poder iniciarlo. Comprobar el nivel de ventas que Mindo Flor deberá tener, los costos en los que deberá incurrir y los términos de cómo se recuperará la inversión serán de los elementos a definirse en este capítulo para posteriormente, en el capítulo final, sacar las conclusiones de la realización de este negocio y las recomendaciones para un trabajo similar.

INTRODUCCIÓN

Las orquídeas, según el botánico mexicano Milton Hugo Días, son plantas que en base a su forma exótica y su gran variedad de especies se han convertido en un grupo de plantas de considerable importancia económica, en especial en los ámbitos de la horticultura y floristería (Días, 2013). Los atractivos colores y variadas figuras de las flores de orquídea han ganado una amplia popularidad dentro del mercado ecuatoriano e internacional donde cada vez más se comercializan por precios altos tomando como referencia el precio de otras flores que son ofertadas al consumidor dentro del mercado.

La popularidad de las orquídeas ha generado un interés de varios empresarios por incursionar en este atractivo mercado donde se presentan varias oportunidades de rentabilidad sobre la inversión. Ecuador ofrece ecosistemas aptos para el cultivo de orquídeas y su producción. Recientemente se declaró a nuestro país como el “País de las Orquídeas” debido a la gran diversidad de estas plantas en nuestro territorio. Aproximadamente 4.032 especies de orquídeas se encuentran en nuestro país, de las cuales 1.714 especies son endémicas. (PROECUADOR, 2013)

El cantón San Miguel de los Bancos, en la provincia de Pichincha, posee uno de los ecosistemas óptimos para el desarrollo de las plantas de orquídea, específicamente el bosque

nublado de Mindo, según el Ministerio de Turismo es de los principales parajes donde pueden ser apreciadas estas plantas y sus imponentes flores. (Ministerio de Turismo, 2014) Debido a esto se ha considerado oportuno diseñar un plan de negocios de producción y comercialización de estas plantas con sede en la población de Mindo donde se puede encontrar factores que favorecen el cultivo de estas plantas como el clima, el tipo de suelo, y la variedad de especies silvestres que pueden ser adaptadas para su producción. La cercanía de la población de Mindo a la ciudad de Quito, capital del Ecuador, es un factor que como los otros anteriormente mencionados corroboran con la creación y estructuración de este Plan de Negocio, ya que su ejecución y logística será realizada de manera más eficiente y eficaz.

1. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA

1.1.SITUACIÓN MACROECONÓMICA DEL ECUADOR

El Ecuador es un país que ha demostrado en los últimos años un singular comportamiento económico a comparación del resto de Sudamérica. Evidentemente la economía ecuatoriana ha venido experimentando una tendencia de crecimiento los últimos años y mucho se debe este crecimiento a la inversión pública que el Estado ha realizado en estos últimos años. A continuación se presentarán ciertos puntos que permitirán generar una interpretación general de la situación económica del país.

1.1.1 Inflación

La inflación tiene como definición el incremento sostenido de precios en bienes y servicios. En el Ecuador la inflación es definida por el Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (ICPU), índice calculado en base a una canasta de

bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Al fenómeno inflacionario no se le puede atribuir una causa definida ya que puede producirse tanto como exceso de efectivo circulante como por políticas fiscales.

En la Tabla 1 se puede apreciar cómo se la inflación ha ido fluctuando los últimos tres años en el Ecuador.

Tabla 1. Inflación mensual 2012-2014

FECHA	VALOR
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %

Fuente: Banco Central del Ecuador, Porcentaje de inflación mensual, Octubre 2014

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Se puede apreciar que la tasa inflacionaria anual tuvo una reducción del año 2012 para el año 2013 en la cual la inflación fue la más baja desde el 2008. Luego del mes de septiembre del 2013 se puede notar una tendencia al alza en la inflación que en el mes de julio del 2014 llegó a ser del 4,11%. Una de las posibles causas que se atribuye al incremento de la inflación es el incremento en el precio de los alimentos y las bebidas no alcohólicas que conforman el 25,10% del total de 90 ítems de la canasta de bienes y servicios. (Banco Central del Ecuador, 2014)

1.1.2 PIB y Crecimiento Económico

El Producto Interno Bruto (PIB) de un país es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. El Ecuador tuvo un PIB en el año 2013 de aproximadamente \$90 mil millones de dólares, y se tiene previsto un crecimiento de la economía de entre el 4,2% al 5% según informes de organismos internacionales como la Comisión Económica para América

Latina y el Caribe (Cepal) y el Fondo Monetario Internacional (FMI). (El Ciudadano, 2014).

El crecimiento económico que el Ecuador presenta los últimos años se mantiene con una tendencia al alza y esta tendencia se debe principalmente a la alta inversión pública que ha realizado el Estado. Esta inversión estatal se ha realizado principalmente en la infraestructura del país y se espera un incremento en la tasa de crecimiento donde esta no solo este apoyada por la explotación petrolera y la producción del sector primario (Centro de Estudios Latinoamericanos, 2014).

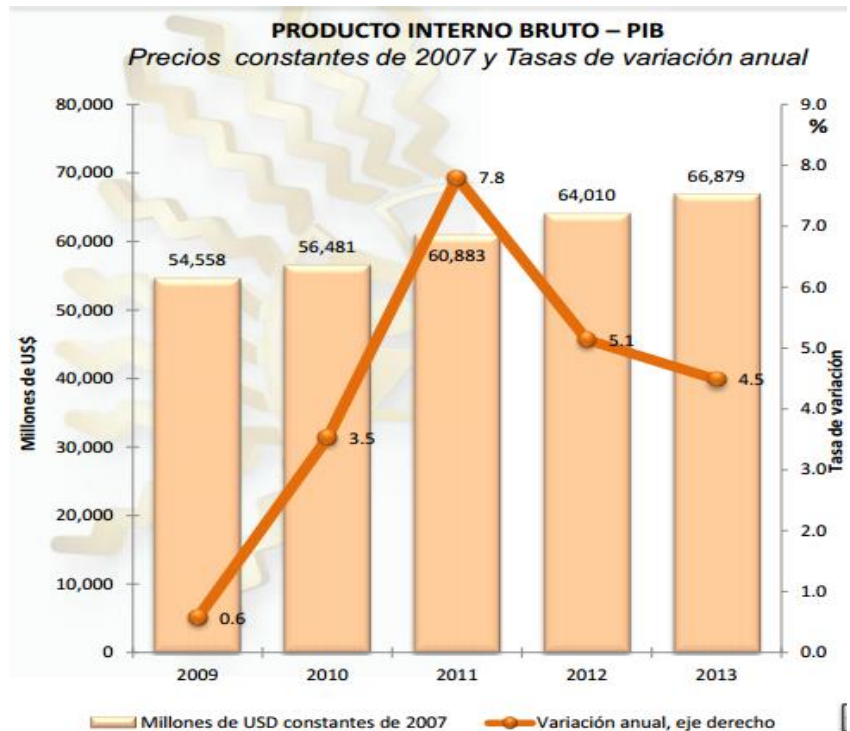


Ilustración 1: PIB y sus variaciones anuales

Fuente: Banco Central del Ecuador, Estadísticas Macroeconómicas, Julio 2014.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

En relación a América Latina, el Ecuador mantiene una tasa de crecimiento considerable y se encuentra en el grupo de países con mayor crecimiento económico.

En la Ilustración 2 se puede apreciar como el Ecuador ha crecido económicamente por sobre el PIB promedio de América Latina desde el año 2011. (Banco Central del Ecuador, 2014)

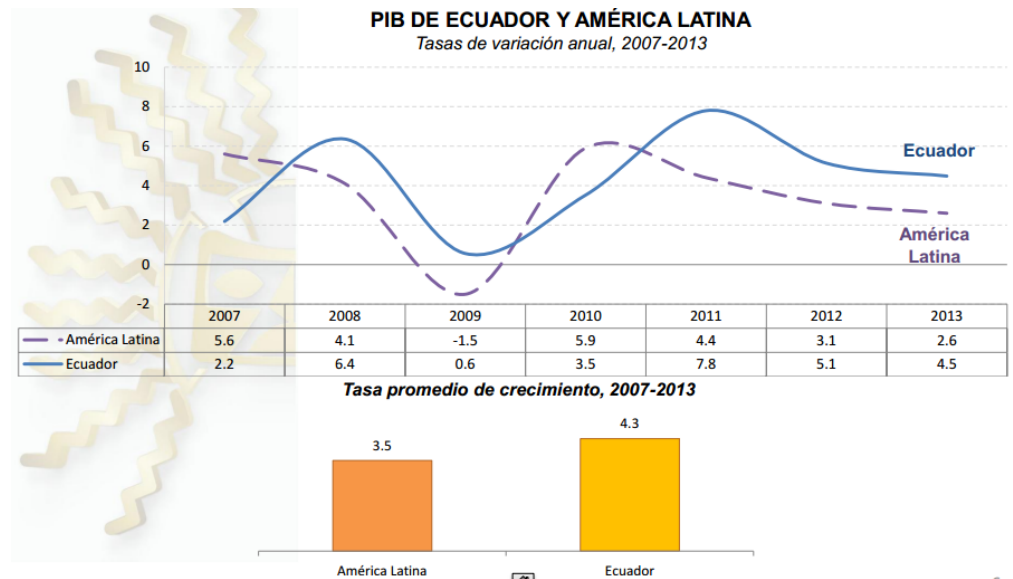


Ilustración 2: PIB de Ecuador y América Latina

Fuentes: CEPAL para América Latina y BCE para datos del Ecuador.

Elaborado por: CEPAL

1.1.3 Balanza Comercial

La Balanza Comercial indica todas las exportaciones e importaciones de mercancías que realiza un país en un período de tiempo determinado y es una herramienta de análisis que evidencia la capacidad productiva y comercial de un país. (Economic, 2014)

El Ecuador registró un saldo positivo en su balanza comercial durante el primer semestre del año 2014, es decir que se presentó un superávit de 621 millones de dólares. Al comparar

este saldo con el primer semestre del año 2013 donde se registró un déficit 758 millones de dólares, se puede apreciar que el comercio internacional del Ecuador tuvo una recuperación del 181,9%. (Banco Central del Ecuador, 2014)

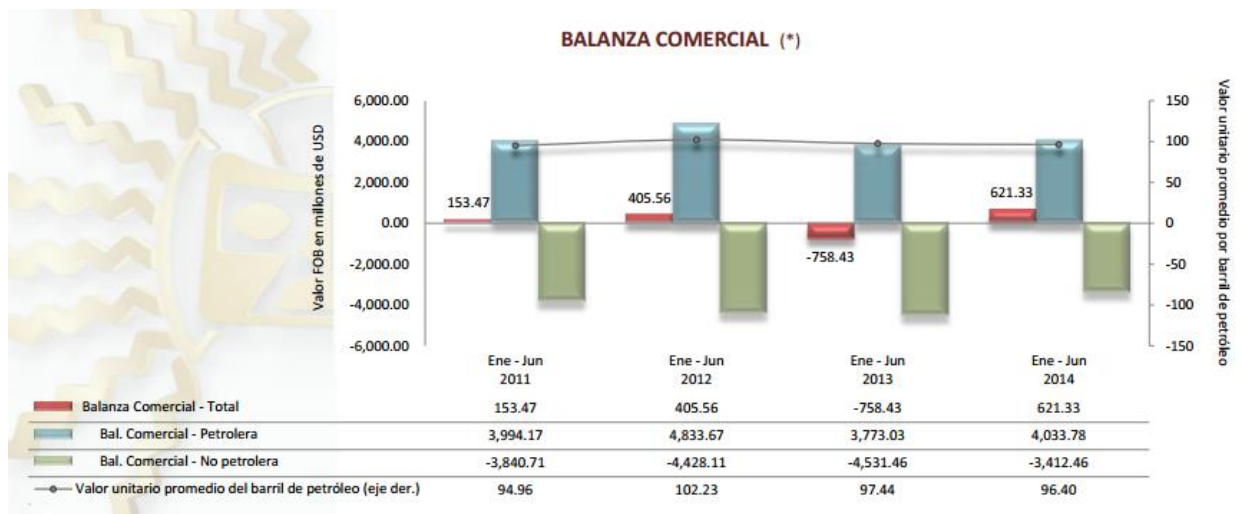


Ilustración 3: Balanza Comercial del Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador, Estadísticas Macroeconómicas, Junio 2014

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Las exportaciones del Ecuador se dividen en dos tipos, exportaciones petroleras y exportaciones no petroleras. En general, las exportaciones petroleras han registrado el predominio dentro del saldo total de las exportaciones del país. En el primer semestre del 2014 se registró un valor de 13.378 millones de dólares en el saldo de exportaciones, registrándose así un incremento del 9,8% en relación al valor de las exportaciones en el mismo período del año 2013.

Las exportaciones petroleras de este primer semestre ascendieron a 7.240 millones de dólares, mientras que las exportaciones no petroleras fueron 6.137 millones de dólares. (Banco Central del Ecuador, 2014).

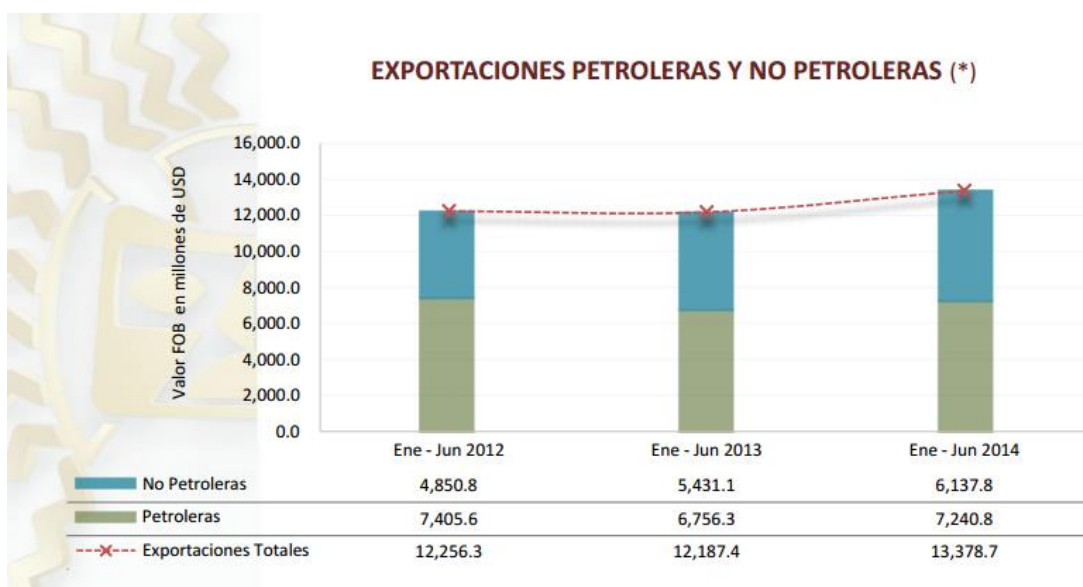


Ilustración 4: Exportaciones petroleras y no petroleras

Fuente: Banco Central del Ecuador, Estadísticas Macroeconómicas, Junio 2014

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Las exportaciones no petroleras se subdividen en productos tradicionales y no tradicionales. Las exportaciones no petroleras tradicionales básicamente se conforman por productos como el banano, camarón, café, atún, y cacao. Dentro del grupo de exportaciones no petroleras no

tradicionales se encuentran a productos con un mayor valor agregado como enlatados de pescado, flores, conservas frutales, entre otros. (Banco Central del Ecuador, 2014)

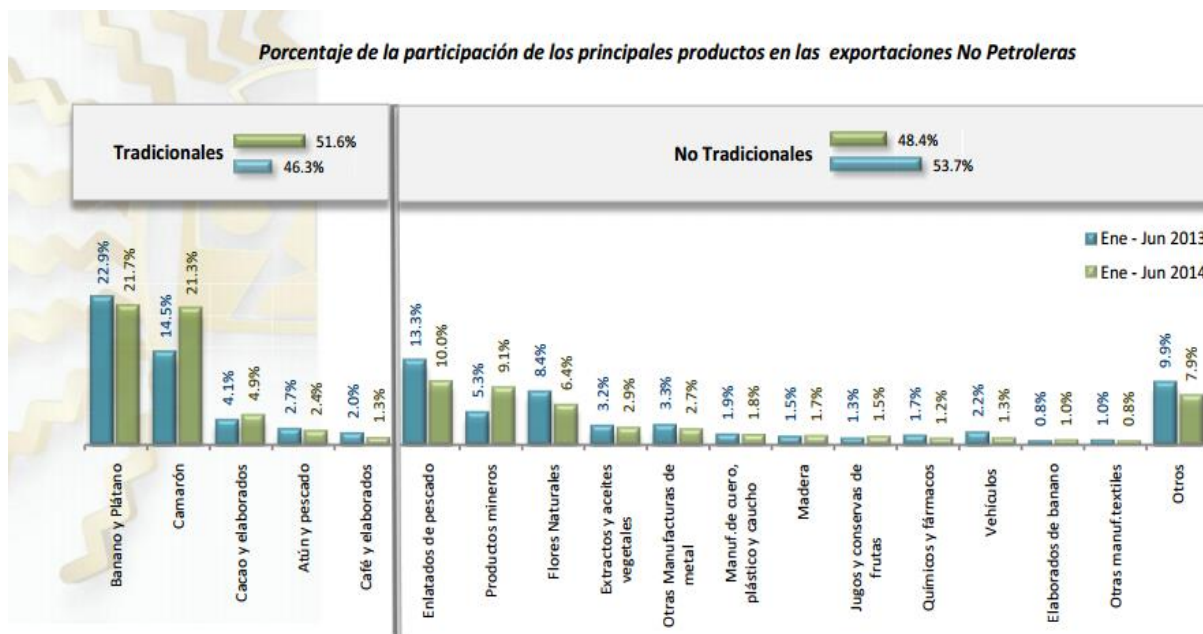


Ilustración 5: Porcentaje exportación de exportaciones no petroleras

Fuente: Banco Central del Ecuador, Estadísticas Macroeconómicas, Junio 2014

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Las importaciones del país se han realizado en menor grado en el primer semestre del año 2014 y eso se evidencio con el superávit presente a comparación del déficit suscitado el anterior año en el mismo periodo. Las importaciones realizadas tuvieron un valor de 12.757 millones de dólares. Los principales productos importados por el país en este período están dentro de los rubros de materia prima, bienes de

consumo, bienes de capital, y combustibles. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Tabla 2: Balanza Comercial

BALANZA COMERCIAL (1)

Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones

	Ene - Jun 2011		Ene - Jun 2012		Ene - Jun 2013		Ene - Jun 2014		Variación 2014 / 2013	
	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB
Exportaciones totales	13,878	11,048.00	14,431	12,256.32	14,168	12,187.36	15,146	13,378.69	6.9%	9.8%
<i>Petroleras</i>	9,542	6,432.8	10,164	7,405.6	9,705	6,756.3	10,488	7,240.8	8.1%	7.2%
<i>No petroleras</i>	4,336	4,615.2	4,266	4,850.8	4,463	5,431.1	4,657	6,137.8	4.4%	13.0%
Importaciones totales	6,963	10,894.5	6,965	11,850.8	7,746	12,945.8	8,377	12,757.4	8.1%	-1.5%
<i>Bienes de consumo</i>	596	2,199.2	573	2,435.6	463	2,395.9	553	2,315.1	19.6%	-3.4%
<i>Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos (2)</i>	n.d.	63.8	n.d.	81.4	2.2	102.7	2.4	120.1	9.3%	17.0%
<i>Materias primas</i>	3,579	3,427.1	3,600	3,540.4	4,078	3,981.6	4,291	3,870.0	5.2%	-2.8%
<i>Bienes de capital</i>	255	2,713.5	273	3,198.7	289	3,426.0	277	3,214.2	-4.3%	-6.2%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	2,531	2,438.6	2,517	2,571.9	2,912	2,983.3	3,254	3,207.1	11.7%	7.5%
<i>Diversos</i>	2.4	19.5	2.2	21.3	3.4	32.7	2.6	24.0	-23.4%	-26.5%
<i>Ajustes (3)</i>		32.9		1		23.7		7.0		-70.5%
Balanza Comercial - Total		153.47		405.56		-758.43		621.33		181.9%
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		3,994.17		4,833.67		3,773.03		4,033.78		6.9%
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-3,840.71		-4,428.11		-4,531.46		-3,412.46		24.7%

Fuente: Banco Central del Ecuador, Estadísticas Macroeconómicas, Junio 2014

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

1.2 INDUSTRIA FLORÍCOLA EN EL ECUADOR

La industria florícola mantiene un constante crecimiento dentro del Ecuador debido a la gran variedad de especies que el país puede ofertar al mercado internacional. Como se puede apreciar en el gráfico de barras de las exportaciones realizadas en el primer semestre del 2013 así como en el primer semestre del año 2014, la exportación de flores naturales

conformó un 8,4% y 6,4% del valor total de las exportaciones reales del primer semestre del año 2013 y 2014 respectivamente. Estas cifras demuestran que las flores (exportaciones no tradicionales) tienen ahora mayor importancia que la exportación de varios productos tradicionales como el cacao, atún y café.

El potencial florícola del Ecuador se descubrió hace aproximadamente dos décadas, y al hacer referencia a este potencial se debe señalar que la biodiversidad geográfica y la variedad de pisos climáticos hacen del Ecuador en la actualidad una de las potencias productoras de flores a nivel mundial. Flores como claveles, crisantemos, gypsófilas, y las célebres rosas fueron las primeras en ser exportadas por el país teniendo así en la actualidad una porción del mercado internacional.

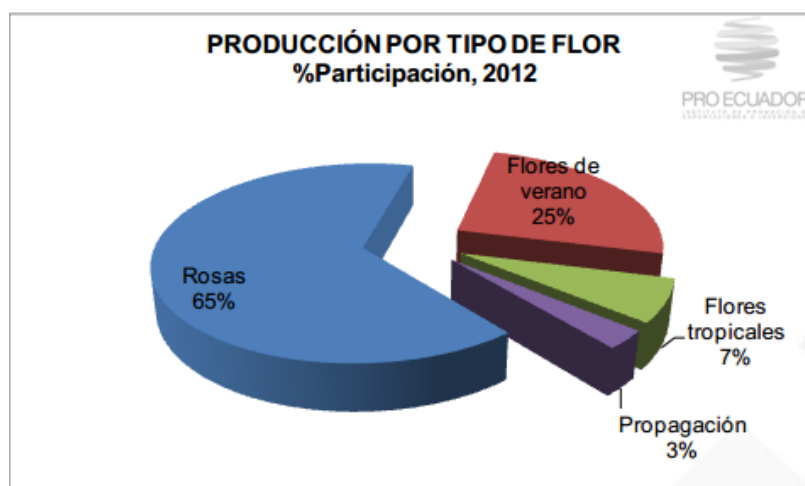


Ilustración 6: Producción nacional por tipo de flor

Fuente: PROECUADOR, Análisis Sectorial de Flores, 2013

Elaborador por: Dirección de inteligencia comercial e inversiones, PRO ECUADOR

Al hablar de un sector florícola en el Ecuador es de suma importancia el reconocimiento del cultivo de rosas como el más representativo del sector y el que ha ubicado en el Ecuador en los primeros lugares de productores y exportadores de rosas a nivel mundial. El factor que impulso el cultivo de flores fue descubrimiento de microclimas en la sierra donde la luminosidad es propicia para la producción de un tipo de rosas de gran tamaño, muy apetecidas en el ámbito internacional. Provincias como Pichincha, Azuay, Cañar y Cotopaxi se ven beneficiadas por el desarrollo de la floricultura pues antes las grandes extensiones de tierra eran principalmente ocupadas por la ganadería y por lo tanto por cada 50 hectáreas de tierra solo se requerían 5 personas mientras que una hectárea florícola cuadrada requiere de 10 a 12 personas. Este factor mejoro sustancialmente el ámbito laboral en estas provincias. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el sector florícola otorga aproximadamente 120.000 plazas directas e indirectas de empleo a nivel nacional. (PROECUADOR, 2013)

Los aproximadamente 700 exportadores de flores en el Ecuador manejan estrategias tanto para la comercialización como para la producción florícola. La estrategia de comercialización consiste en la venta directa a importadores, comercializadores del destino de exportación, y venta a florerías minoristas. Para la producción la estrategia utilizada se adapta a la demanda internacional que tienen las flores ecuatorianas. La demanda consiste en nuevas y diferentes variedades de flores por lo que los

productores han incurrido en la práctica de cultivo de flores tanto híbridas como tradicionales. La práctica realizada en el Ecuador se basa en el cultivo de varias clases concentradas en extensiones de tierra relativamente pequeñas, mientras que la práctica internacional consiste en el cultivo de pocas variedades en grandes extensiones de tierra. La estrategia productiva empleada en el país ha marcado una tendencia por lo cual dos de los principales países competidores, Colombia y Holanda, la están emulando. La hibridación o creación de flores híbridas, es otra herramienta que ha impulsado a la flor ecuatoriana al mercado mundial, esto se debe a que el mercado requiere la incursión constante de nuevas variedades de flores. (EXPOFLORES, 2014)

Tabla 3: Principales países exportadores de flores

PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES							
Miles USD							
Exportadores	2008	2009	2010	2011	2012	TCPA 2008-2012	Partic. 2012
Países Bajos (Holanda)	4,179,795	3,620,270	3,692,294	4,972,920	4,602,077	2.44%	50.02%
Colombia	1,094,475	1,049,225	1,240,481	1,251,326	1,270,007	3.79%	13.80%
Ecuador	557,458	546,698	607,761	679,902	718,961	6.57%	7.81%
Kenya	445,996	421,484	396,239	606,081	589,826	7.24%	6.41%
Etiopía	104,740	131,518	143,817	168,946	526,338	49.72%	5.72%
Bélgica	103,868	167,716	248,628	260,178	251,314	24.72%	2.73%
Malasia	62,937	70,857	96,855	100,632	121,019	17.76%	1.32%
China	42,625	54,021	57,014	71,482	90,146	20.59%	0.98%
Italia	104,543	82,285	88,955	89,090	83,764	-5.39%	0.91%
Israel	67,341	97,497	156,987	93,382	78,667	3.96%	0.86%
Demás países	942,828	1,119,688	867,044	952,708	868,497	-2.03%	9.44%
Mundo*	7,706,606	7,361,259	7,596,075	9,246,647	9,200,616	4.53%	100%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2013

Elaborado por: Dirección de inteligencia comercial e inversiones, PRO ECUADOR

Tabla 4: Principales países compradores de flores ecuatorianas

PRINCIPALES PAISES COMPRADORES DE FLORES ECUATORIANAS								
Valor FOB/ Miles USD								
PAIS	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	TCPA 2008-2012	%Part. 2012
ESTADOS UNIDOS	398,867	227,043	253,212	275,951	303,354	89,698	-6.61%	39.59%
RUSIA	55,234	111,457	129,316	155,245	190,399	60,007	36.26%	24.85%
HOLANDA(PAISES BAJOS)	37,614	77,306	58,239	64,783	70,373	20,140	16.95%	9.18%
ITALIA	7,404	21,166	24,234	26,797	30,134	7,236	42.04%	3.93%
CANADA	6,543	15,822	21,570	25,049	24,709	7,118	39.40%	3.22%
UCRANIA	2,390	7,460	15,594	19,020	23,157	10,833	76.43%	3.02%
ESPAÑA	6,908	15,122	15,027	17,333	17,542	5,167	26.24%	2.29%
ALEMANIA	4,810	12,129	12,744	12,451	12,708	4,643	27.50%	1.66%
CHILE	4,228	6,288	7,234	10,074	11,541	3,844	28.54%	1.51%
JAPON	4,336	5,948	7,187	8,181	10,564	2,642	24.93%	1.38%
KAZAJSTAN	291	1,598	3,957	5,556	7,890	5,166	128.21%	1.03%
FRANCIA	2,927	7,591	8,002	8,178	7,889	2,946	28.13%	1.03%
SUIZA	3,535	8,707	8,221	6,955	7,089	3,451	18.99%	0.93%
COLOMBIA	3,236	2,952	3,685	4,741	4,794	1,132	10.32%	0.63%
REINO UNIDO	2,745	2,825	2,407	2,614	4,251	2,040	11.55%	0.55%
BRASIL	85	279	1,247	2,852	4,000	1,191	162.10%	0.52%
ESLOVAQUIA	60	294	2,155	3,501	2,816	33	161.54%	0.37%
ARGENTINA	1,483	2,178	2,344	2,891	2,705	1,328	16.22%	0.35%
OTROS	16,872	22,541	33,396	25,513	32,403	31,507	17.72%	3.97%
TOTAL	559,568	548,708	609,771	677,686	768,317	260,123	1.84%	100.00%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2013

Elaborado por: Dirección de inteligencia comercial e inversiones, PRO ECUADOR

1.2.1 Producción y Comercialización de Orquídeas en el Ecuador.

En el punto anterior se pudo observar el desempeño general del sector florícola en el Ecuador y destacar las características generales tanto productivas como comerciales del mismo. Como se mencionó previamente, el Ecuador posee varias cualidades que se han conjugado para que el país sea una de las potencias florícolas a nivel mundial. La variedad de microclimas presentes en el país permiten que se cultiven variedades importantes de flores y así mismo se las pueda

ofertar al mercado nacional y principalmente al internacional. Las principales flores producidas y exportadas en el Ecuador son las rosas, siguiéndole las gypsophilas, el limonium, y otras flores que entran en el grupo de flores frescas, entre esas, las exóticas orquídeas.

Las Orquídeas (*Orchidaceae*) forman una de las familias más grandes y diversas del reino vegetal. Esta familia está integrada por 30.000 especies y aproximadamente 105.000 especies híbridas. Su diversidad se debe a la morfología que las flores de orquídea presentan. En el Ecuador se pueden encontrar alrededor de 4000 especies de orquídeas. Esto se debe por la gran variedad de microclimas y cambios de ecosistemas a cortas distancias, todo resultado de la ubicación geográfica del Ecuador en el mundo y el paso de la cordillera de los Andes.

Las orquídeas en el Ecuador han sido estudiadas y observadas desde el siglo XVIII por botánicos y naturalistas de todo el mundo. Científicos como Alexander Von Humbolt, Thaddaus Haenke, Aimé Bonpland y otros, ya estudiaron la morfología de las flores y plantas de orquídeas. En los últimos 50 años, los botánicos-orquidólogos, Calaway Dodson y Carlyle Luer,

presentan una clasificación detallada de la familia de orquídeas en el territorio ecuatoriano. El cultivo de orquídeas en sí no se presentaba hace 50 años, ya que básicamente la orquídea se encontraba solo en el ámbito silvestre. En la década de los sesentas, el Padre Ángel Andraetta llega al cantón Gualaquiza en la provincia de Morona Santiago, en el oriente ecuatoriano. Es allí donde el Padre empieza una investigación y experimentación con algunos tipos de orquídeas del sector, siendo el pionero en la actividad del cultivo de orquídeas en la región. El esfuerzo del padre hace posible que el Ecuador haya estado presente por primera vez en una exposición internacional de orquídeas realizada en Colombia, 1968. Las enseñanzas del padre hacen posible que en 1992 se cree la principal empresa de producción y comercialización de orquídeas en el Ecuador y Latinoamérica, la empresa ECUAGENERA. Es importante recalcar el nombre de esta empresa ya que es la principal empresa del Ecuador en ofertar en más de 80 países una variedad de 2500 orquídeas. (ECUAGENERA, 2011)

Las orquídeas ecuatorianas registran exportaciones desde el año 2007 donde se exportó 0,26 toneladas con un valor total de 16.330 dólares a tan solo 2 países, Alemania y Canadá. Desde ese año las exportaciones han crecido en gran manera,

así lo indica el informe del primer semestre del año 2014 del Banco Central que indica que se exportaron 5,56 toneladas con un valor total de 413.210 dólares a 11 países, siendo Estados Unidos y Alemania los principales importadores. (Banco Central del Ecuador, 2014)

En los siguientes cuadros se podrá apreciar el comportamiento anual de las exportaciones de orquídeas en el periodo comprendido entre el año 2011 y 2013. Los valores FOB se encuentran en miles.

Tabla 5: Exportaciones de orquídeas 2011

Enero-Diciembre 2011				
DESCRIPCION NANDINA	PAIS	TONEL ADAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
ORQUÍDEAS, INCLUIDOS SUS ESQUEJES ENRAIZADOS	SINGAPUR	2.67	177.98	30.33
	ESTADOS UNIDOS	1.95	175.04	29.82
	ALEMANIA	2.26	164.59	28.04
	CANADA	0.24	18.42	3.14
	SUIZA	0.08	14.55	2.48
	JAPON	0.12	11.94	2.04
	PANAMA	0.52	10.18	1.74
	CHILE	0.61	7.32	1.25
	BRASIL	0.06	4.50	0.77
	FRANCIA	0.11	1.18	0.20
	ARUBA	0.01	0.70	0.12
	EL SALVADOR	0.05	0.36	0.07
	PERU	0.02	0.20	0.04
	GEORGIA	0.02	0.10	0.02
		8.64	587.00	100.00

Fuente: Banco Central del Ecuador, Consulta de Totales por Nandina, Septiembre 2014.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Tabla 6: Exportaciones de orquídeas 2012

Enero-Diciembre 2012				
DESCRIPCION NANDINA	PAIS	TONELADAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
ORQUÍDEAS, INCLUIDOS SUS ESQUEJES ENRAIZADOS	ESTADOS UNIDOS	1.89	145.98	35.83
	ALEMANIA	1.93	137.25	33.69
	SINGAPUR	0.26	35.27	8.66
	GUATEMALA	0.55	19.33	4.75
	SUDAFRICA, REP. DE	0.18	16.35	4.02
	BRASIL	0.48	14.43	3.55
	CANADA	0.20	14.36	3.53
	AUSTRALIA	0.06	7.96	1.96
	PANAMA	0.45	6.78	1.67
	ESLOVAQUIA	0.07	5.08	1.25
	FRANCIA	0.20	1.65	0.41
	REPUBLICA DOMINICANA	0.10	1.32	0.33
	CHILE	0.09	0.90	0.22
	BAHREIN	0.05	0.46	0.12
	ESPANA	0.03	0.15	0.04
	RUSIA	0.04	0.15	0.04
	AZERBAIDJAN	0.01	0.09	0.03
		6.52	407.44	100.00

Fuente: Banco Central del Ecuador, Consulta de Totales por Nandina, Septiembre 2014.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Tabla 7: Exportaciones de orquídeas 2013

Enero-Diciembre 2013				
DESCRIPCION NANDINA	PAIS	TONELADAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
ORQUÍDEAS, INCLUIDOS SUS ESQUEJES ENRAIZADOS	ESTADOS UNIDOS	2.73	200.20	44.01
	ALEMANIA	1.32	113.38	24.93
	GUATEMALA	1.26	56.90	12.51
	CANADA	0.43	22.08	4.86
	TAIWAN (FORMOSA)	0.22	14.74	3.24
	BRASIL	0.18	13.23	2.91
	SUIZA	0.07	9.46	2.08
	TAILANDIA	0.17	8.01	1.77
	JAPON	0.21	7.49	1.65
	SINGAPUR	0.03	4.20	0.93
	CHINA	0.30	2.80	0.62
	RUSIA	0.01	2.10	0.47
	URUGUAY	0.03	0.22	0.05
	CHILE	0.01	0.18	0.04
		6.92	454.94	100.00

Fuente: Banco Central del Ecuador, Consulta de Totales por Nandina, Septiembre 2014.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

La comercialización de las Orquídeas a nivel nacional se da de manera directa e indirecta. Según Luis Andrade, representante de la empresa Ecuagenera, su empresa realiza ventas directas, sin intermediarios, en sus locales ubicados en las principales ciudades del país. La misma Ecuagenera también provee con la figura de mayorista, a otras empresas intermediarias como florerías e invernaderos a lo largo del país. A nivel internacional, las empresas productoras de orquídeas promocionan sus productos con mayoristas y minoristas mediante ferias donde se exponen las más atractivas especies.

1.3 PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS

El cantón San Miguel de los Bancos está ubicado al noreste de la provincia de Pichincha, al occidente de la cordillera de los Andes. El cantón está conformado por la parroquia Mindo y 52 recintos. El territorio de este cantón es considerado una zona de gran biodiversidad a nivel nacional y latinoamericano debido a su exuberante flora y fauna. El cantón tiene una superficie de 839 km, con una población de 12.364 habitantes.

Las actividades económicas efectuadas en el cantón son muy variadas. La principal actividad económica es la ganadería dedicada principalmente a la producción de lácteos y sus derivados. Se realizan actividades como la producción agrícola de productos como piña, banano, pitahaya, limón, caña de azúcar, cacao, café, entre otros. Otra actividad de suma importancia para el cantón es el turismo, cuyo potencial es explotado con la gran oferta de hoteles, hosterías, restaurantes, y bosques nublados subtropicales que permiten recibir a todo tipo de turistas anualmente. Lugares como Mindo son de gran acogida por los turistas nacionales y extranjeros que ven al lugar como una gran oportunidad para una gran experiencia de ecoturismo. (Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, 2014)

La parroquia de Mindo es un símbolo del Ecoturismo a nivel nacional y mundial. Cuenta con un bosque protector de 19.200 hectáreas donde la variedad de flora y fauna (principalmente aves) convierten a este lugar en un sitio de interés constante. El cantón San Miguel de los Bancos es conocido como el cantón de las orquídeas y la zona del bosque nublado de Mindo es donde se encuentran la mayoría de estas plantas con sus exóticas flores. (Ministerio de Turismo, 2014)

2. ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL MERCADO

El presente plan de negocios, al tratarse de un emprendimiento enfocado en la creación de una empresa de producción y comercialización de orquídeas, precisa un análisis de mercado que indique los potenciales consumidores de orquídeas en el mercado local, el comportamiento de los mismos, sus características, preferencias, poder adquisitivo, entre otros aspectos que aportaran con la investigación para conocer la factibilidad de la creación de la antes mencionada empresa.

2.1 SEGMENTACIÓN

La segmentación de mercados es el punto de partida para un estudio o investigación de mercado ya que consiste en dividir un mercado en grupos de distintos compradores en base a sus necesidades, características, o comportamientos, y que podrían requerir productos distintos. (Kotler & Amstrong, 2003)

Para el inicio de la segmentación del mercado es prioritario definir si el presente plan de negocios se enfocará en un estilo de empresa *B2B*

(*Business to Business*) o uno *B2C* (*Business to Consumer*), es decir, definir si la empresa productora de orquídeas será una proveedora de otras empresas o comercializará su producto directamente hacia los consumidores. El presente plan de negocios se basará en modelos previos de comercialización que ya se aplican a nivel local teniendo en cuenta la conveniencia de su ejecución. En el mercado local, refiriéndose a la ciudad de Quito, tiene la presencia de negocios que aplican modelos B2C y B2B en el caso de la comercialización de orquídeas, hasta algunos que aplican los dos modelos, proveen a distribuidores y comercializan su producto directamente.

El presente plan de negocios propone la producción de orquídeas en la población de Mindo, provincia de Pichincha, como una parte principal y luego viene la parte de comercialización del producto. Es por esto que el plan se enfocará en comercializar las orquídeas a través de comerciantes minoristas, las florerías en Quito como clientes del presente negocio, es decir que se aplicará un modelo B2B. Este tipo de modelo es muy conveniente para una etapa inicial de esta empresa y para el estudio de mercado ya que se procederá con el análisis de las florerías locales, sus características, las ventas que realicen de orquídeas, los precios a las que las adquieren, que clases de orquídeas se venden más, entre otra valiosa información que permitirá conocer que preferencias tienen los potenciales clientes directos e indirectos.

Para conocer la base de clientes a la cual se enfocara el presente plan de negocios es necesario conocer atributos de los mismos como sus características geográficas, industria a la que pertenece, valor del negocio, comportamiento, potencial del cliente y el valor del cliente. (Croxatto, 2005) Es por esto que primero se procederá con la definición de las características geográficas que tendrán los potenciales clientes, es decir las florerías y floristerías a las cuales se les venderán las orquídeas producidas. Los locales de los clientes meta estarán ubicados dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

Las floristerías y florerías participan en la Industria Florícola ya que conforman uno de los medios para la distribución hacia los consumidores de flores pero este estilo de empresa viene a agregarle valor a las flores adquiridas a florícolas convirtiéndolas en arreglos florales. Utilizando estos criterios de segmentación se puede señalar que el mercado objetivo está comprendido por todas las florerías, que ofrezcan los servicios de arreglos florales, ubicadas en el cantón Quito, la ciudad de Quito.

2.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para establecer una muestra es necesario cuantificar la población que conforma el mercado meta del presente plan de negocios, población que

fue señalada previamente en el anterior punto. En base a datos oficiales se pudo definir una cifra que indicaría el número de floristerías y florerías ubicadas en la ciudad de Quito. Aproximadamente 85 establecimientos que realizan los servicios de arreglos florales y venta de flores vendrían a conformar la población de la cual se extraerá la muestra necesaria para el presente estudio de mercado. (Corporación Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

El muestreo probabilístico se basa en un procedimiento aleatorio y donde las unidades que son parte de la muestra se escogen al azar. Dentro del muestreo probabilístico uno de los tipos de muestreo más usuales es el muestreo aleatorio simple. En este tipo de muestreo tiene como fin calcular el tamaño de la muestra n , de una población tamaño N . (Abascal, 2005)

La fórmula utilizada en el muestreo probabilístico aleatorio simple es la siguiente:

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 Z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

σ = Desviación estándar

Z = Valor de tabla según Nivel de confianza.

e = error muestral

Una vez conocidas cada una de las variables que participan en la fórmula del muestreo aleatorio simple se procederá a conocer los valores asignados a cada una de estas variables y así conocer el tamaño de la muestra. La población N , como fue mencionado antes, será de 85 florerías y floristerías en la ciudad de Quito. La desviación estándar será de 0,5. El valor de Z es de 1,96 considerando un nivel de confianza del 95%. El error estadístico a emplearse es del 10% ya que el tamaño de la población es relativamente pequeño.

Después de efectuarse los respectivos cálculos empleando la fórmula señalada se obtuvo como resultado un tamaño de la muestra de 45 establecimientos. Esta muestra representativa permitirá proceder con las encuestas y obtener información relevante para el presente plan de negocios.

2.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Para el presente plan de negocios y su respectivo estudio de mercado es fundamental fijar objetivos que señalen que se desea conocer acerca de los potenciales clientes. Los objetivos del estudio y análisis de mercado son los siguientes:

- Conocer las preferencias que tienen las floristerías al adquirir orquídeas para venderlas en sus establecimientos.
- Conocer los tipos, colores y especies de orquídeas que adquieren las floristerías.
- Conocer la frecuencia con la que las floristerías adquieren y comercializan orquídeas. La estacionalidad de sus compras y ventas.
- Conocer los tipos de orquídea cuyas flores son más vendidas y empleadas en arreglos florales.

- Conocer los precios a los que las florerías adquieren las flores cortadas orquídeas de sus proveedores.
- Conocer los distintos proveedores de orquídeas que las floristerías tienen en Quito.
- Conocer la experiencia de las floristerías en la venta de orquídeas.

2.4 CREACIÓN DE HERRAMIENTAS Y DISTRIBUCIÓN

La formulación de herramientas para la realización de estudios de mercado es de suma importancia para la investigación de los potenciales clientes del presente plan de negocios. Se les llama ECT (Estudios Cuantitativos) a herramientas como las encuestas que permiten conocer la demanda de cierto producto y el comportamiento de los posibles clientes con respecto al producto involucrado. Los ECT además de colaborar con el conocimiento de la dinámica del mercado, permiten pronosticar el comportamiento de los clientes con respecto al producto y el mercado estudiado. (Bernet, 2005)

La herramienta a utilizarse en el presente estudio de mercado será el de la encuesta personal. Una vez definida la muestra representativa a encuestar es necesario denotar que esta muestra está conformada no por los consumidores, compradores directos de las orquídeas, sino por intermediarios que comercializan la orquídea en sus establecimientos o la emplean para la creación de arreglos florales. Es por lo previamente mencionado que la modalidad de la encuestas a aplicarse será de Encuestas a Establecimientos cuya características es tener un cuestionario estructurado y predeterminado para obtener información en dichos establecimientos, en este caso las floristerías y florerías que conforman la muestra representativa. (Abascal, 2005)

2.4.1. Diseño de la Encuesta

El diseño de la encuesta a aplicarse puede apreciarse en la sección de Anexos ubicada al final de este trabajo de titulación.

(Ver Anexo 1)

2.4.2. Resultados de la aplicación de la Encuesta

La encuesta fue aplicada en la ciudad de Quito durante 2 días y se encuestaron a 45 dueños de floristerías y florerías en sus propios establecimientos. Los resultados que la encuesta arrojó son los siguientes:

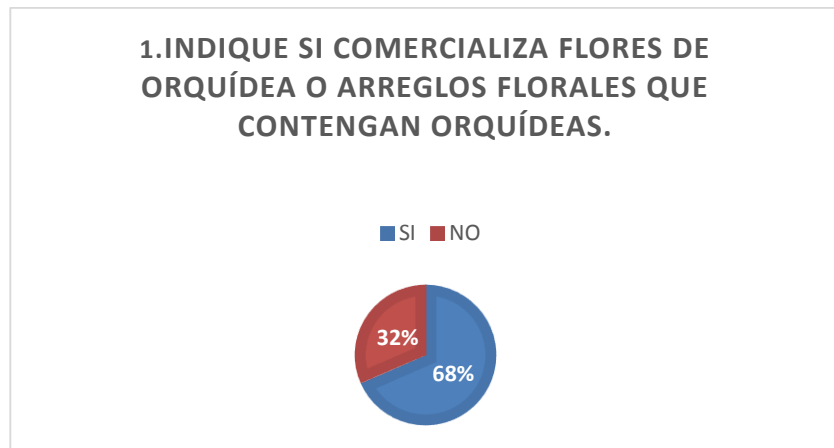


Ilustración 7: Pregunta 1 de la encuesta
Elaborado por: Juan José Calderón

2.Indique las razones por la que no adquiere orquídeas para su negocio

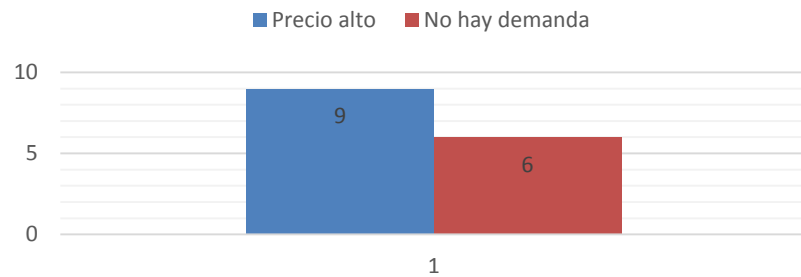


Ilustración 8: Pregunta 2 de la encuesta
Elaborado por: Juan José Calderón

3.INDIQUE COMO EMPLEA LAS FLORES DE ORQUÍDEAS.

■ arreglos florales ■ venta solo la flor ■ ambas

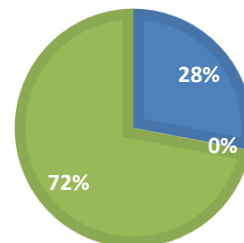


Ilustración 9:Pregunta 3 de la encuesta
Elaborado por: Juan José Calderón

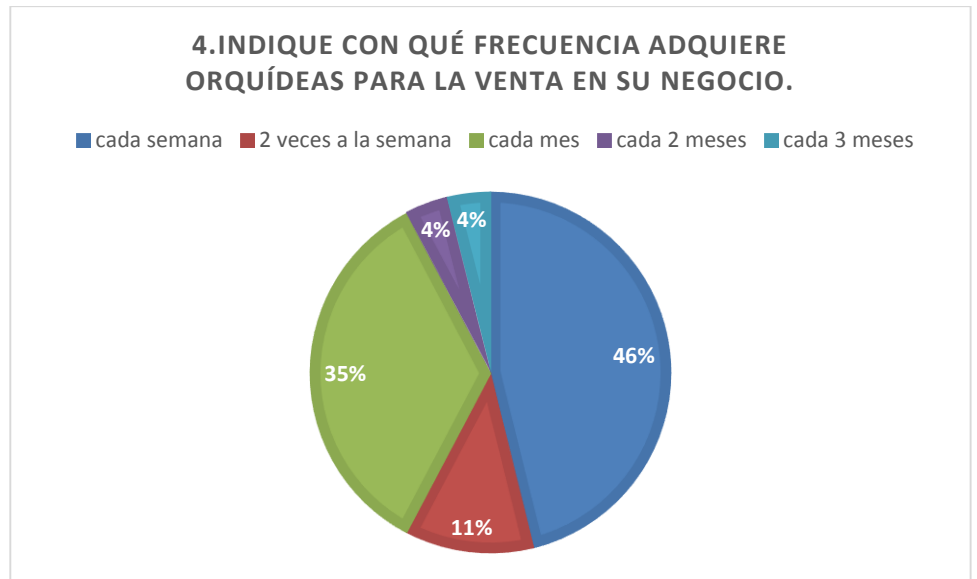


Ilustración 10: Pregunta 4 de la encuesta
Elaborado por: Juan José Calderón

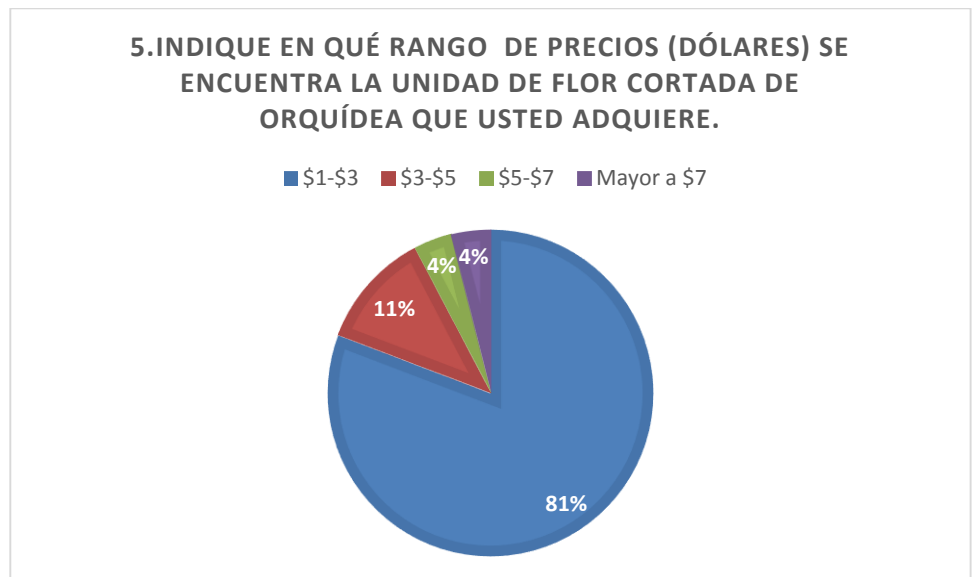


Ilustración 11: Pregunta 5 de la encuesta
Elaborado por: Juan José Calderón

6. Meses que presenten ventas altas generadas por flores de orquídeas o arreglos que las contengan.

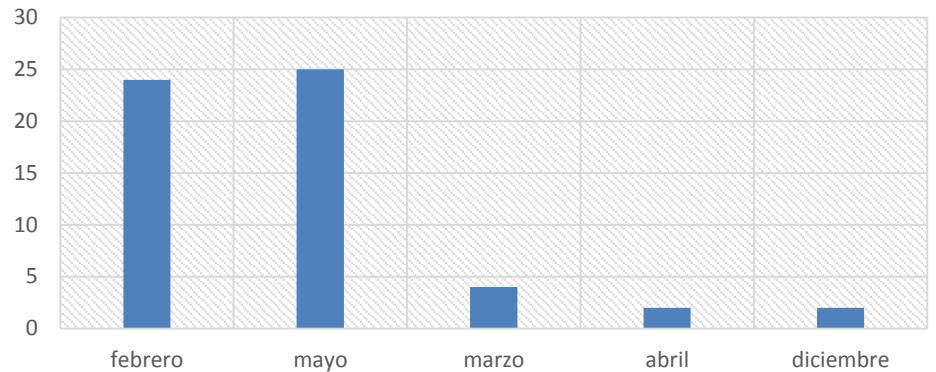


Ilustración 12: Pregunta 6 de la encuesta
Elaborado por: Juan José Calderón

7. CONSIDERANDO LOS MESES QUE MARCÓ EN LA ANTERIOR PREGUNTA. INDIQUE LA CANTIDAD DE ORQUÍDEAS QUE COMERCIALIZA EN ESOS MESES.

■ 1 a 20 ■ 20 a 40 ■ 40 a 60 ■ Más de 60

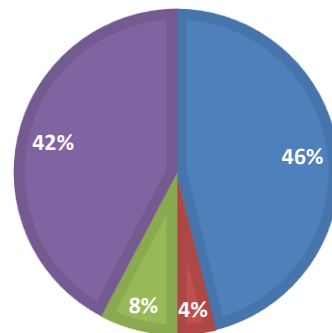


Ilustración 13: Pregunta 7 de la encuesta
Elaborado por: Juan José Calderón

8.INDIQUE LAS FLORES DE ORQUÍDEA QUE PREFIERE USTED PARA LA CREACIÓN DE ARREGLOS FLORALES.

■ tipo 1 ■ tipo 2 ■ tipo 3 ■ tipo 4 ■ tipo 5

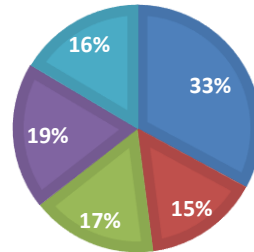


Ilustración 14: Pregunta 8 de la encuesta
Elaborado por: Juan José Calderón

9.Califique en orden de importancia a los siguientes aspectos que tomaría en cuenta al adquirir flores de orquídea para su negocio.

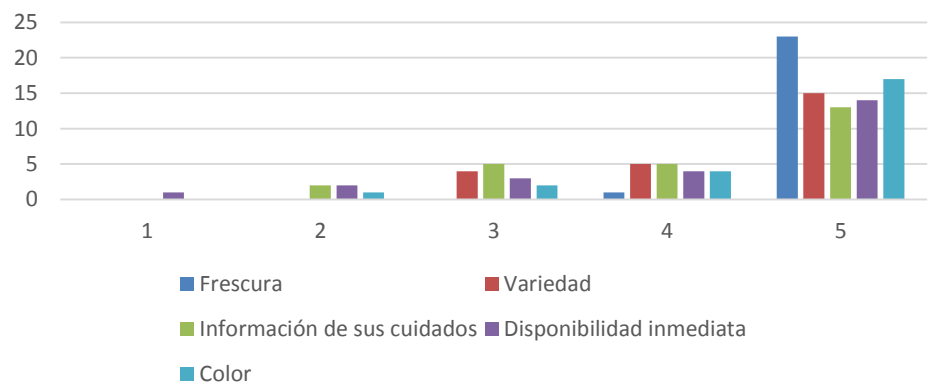


Ilustración 15: Pregunta 9 de la encuesta
Elaborado por: Juan José Calderón

10.INDIQUE EL NÚMERO DE PROVEEDORES DE FLORES DE ORQUÍDEA QUE CONOCE.

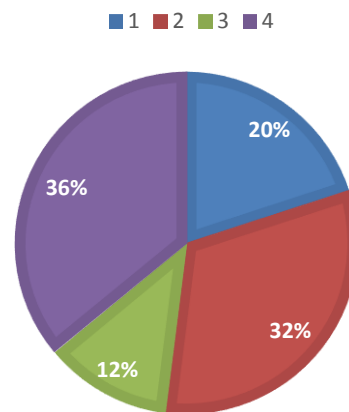


Ilustración 16: Pregunta 10 de la encuesta
Elaborado por: Juan José Calderón

11.INDIQUE COMO ADQUIERE FLORES DE ORQUÍDEA DE SU PROVEEDOR.

■ se le entregan en su establecimiento ■ lo adquiere en otro establecimiento

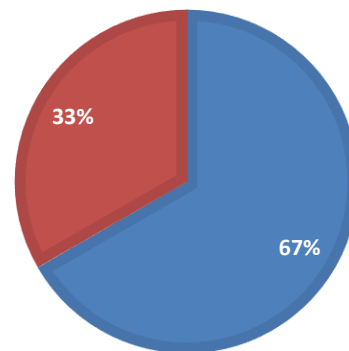


Ilustración 17: Pregunta 11 de la encuesta
Elaborado por: Juan José Calderón

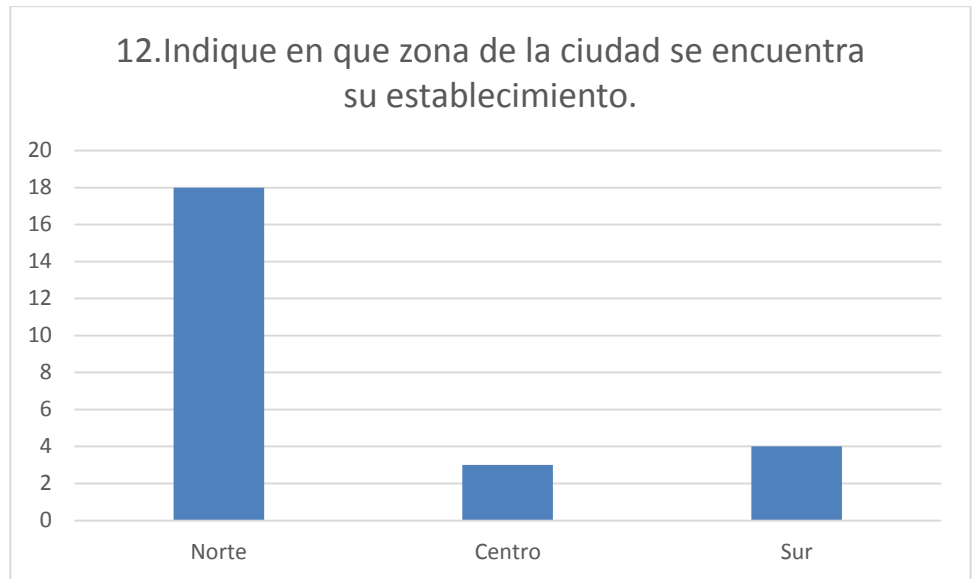
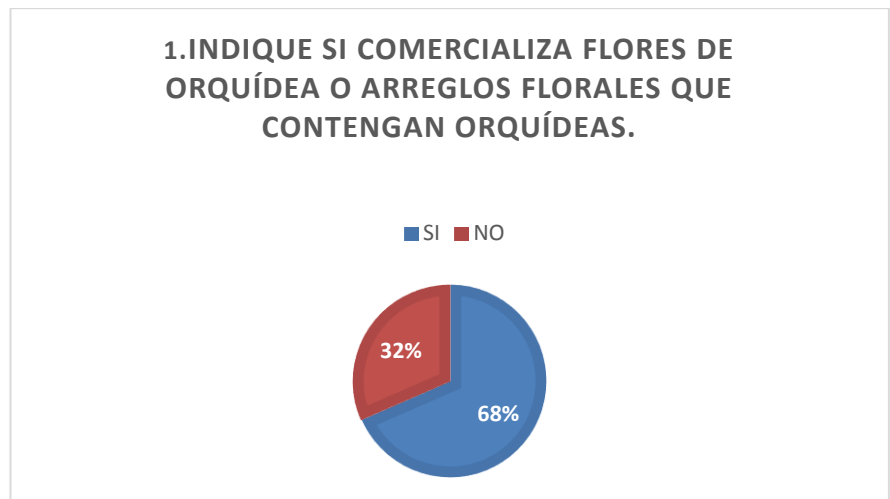


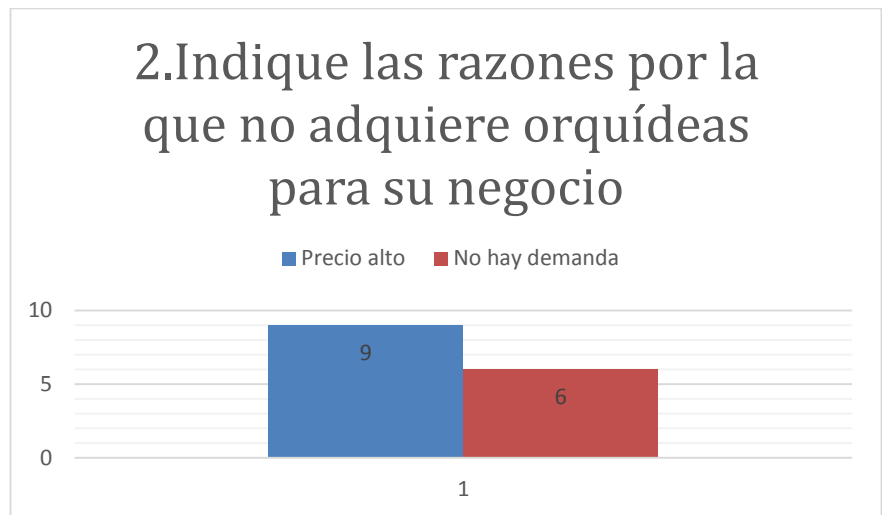
Ilustración 18: Pregunta 12 de la encuesta
Elaborado por: Juan José Calderón

2.4.3 INTERPRETACIÓN DEL RESULTADOS



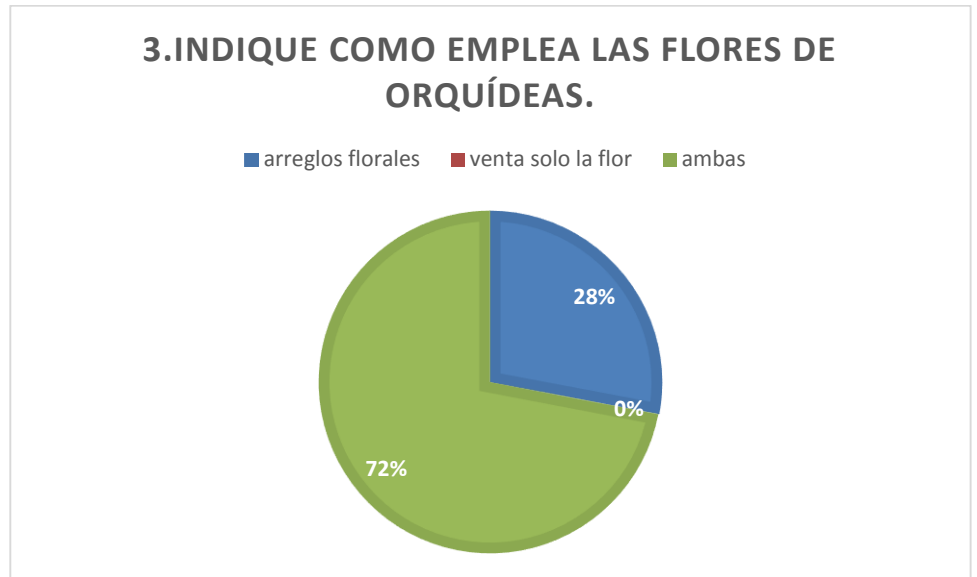
La primera pregunta de la encuesta fue establecida con el fin de filtrar información y conocer que floristerías adquieren

orquídeas para emplearlas en la elaboración de arreglos florales. De las 45 encuestas realizadas se puede conocer que un 32% de los establecimientos no adquieren orquídeas, mientras que el 68% restante si las adquieren para su comercialización.

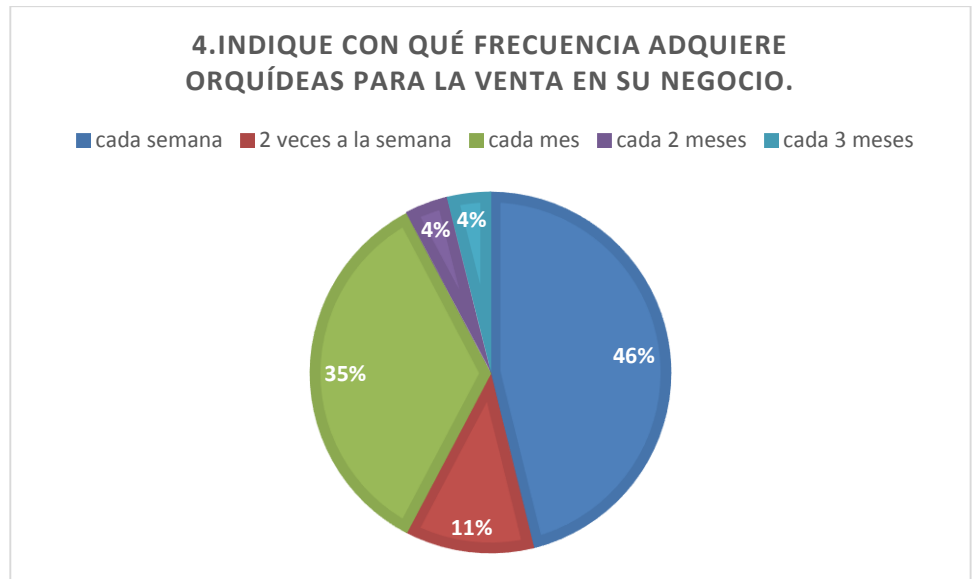


La pregunta número 2 tiene como fin conocer las razones por la que los establecimientos que se encuentran dentro de esos 32% no adquieren orquídeas para comercializarlas. Las 2 principales razones señalan que estas floristerías consideran que las flores de orquídea tienen precios muy altos y además no existe la suficiente demanda de estas flores. Esta información es muy relevante para la presente investigación de mercado ya que conocer porque la orquídea no es 100% acogida en los locales es fundamental para el diseño del negocio. De los establecimientos que no adquieren orquídeas es importante mencionar también que un 67% de ellos se

encuentran ubicados al sur de la ciudad de Quito y un 33% al norte de la ciudad.



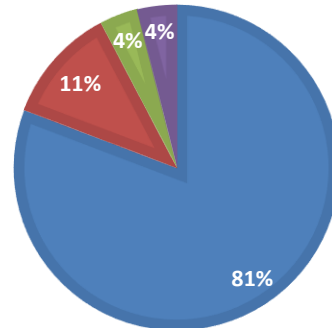
De esta pregunta se puede definir que en su mayoría las floristerías encuestadas emplean las flores de orquídeas tanto para arreglos florales como para su comercialización por unidad. Solo el 28% de los establecimientos emplean estas flores en la creación de arreglos mientras que ninguna floristería se dedica solo a vender las flores de orquídea.



En este punto se puede apreciar que la frecuencia de compra de flores de orquídea es muy variable. Un 46% de las floristerías adquieren semanalmente flores de orquídeas por lo que se puede apreciar que tienen una alta rotación y demanda en sus negocios. Luego un 35% de los establecimientos adquieren flores de orquídeas mensualmente por lo que su demanda no es demasiado grande. Luego un 11% de las floristerías adquieren flores de orquídeas 2 veces a la semana siendo esto una muestra de alta rotación de flores de orquídeas. Según los datos obtenidos se puede concluir que la adquisición de orquídeas se da en su mayoría en periodos de una semana a un mes.

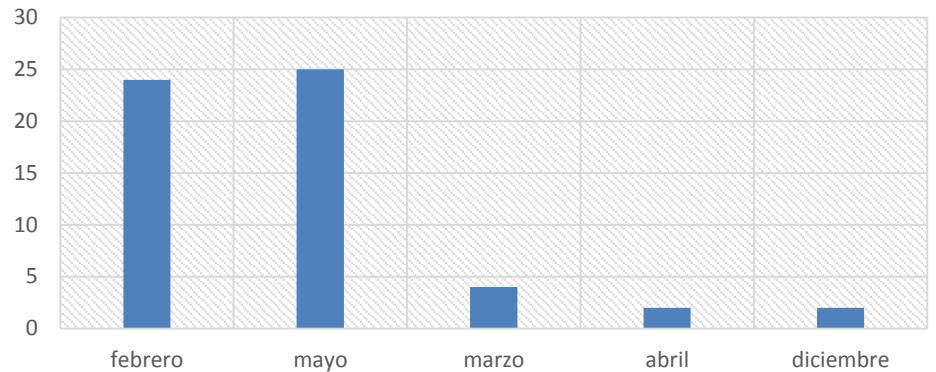
**5.INDIQUE EN QUÉ RANGO DE PRECIOS (DÓLARES) SE
ENCUENTRA LA UNIDAD DE FLOR CORTADA DE
ORQUÍDEA QUE USTED ADQUIERE.**

■ \$1-\$3 ■ \$3-\$5 ■ \$5-\$7 ■ Mayor a \$7



En el gráfico se puede apreciar claramente que la gran mayoría de establecimientos adquieren las flores de orquídea a precios que se encuentran en un rango de 1 dólar a 3 dólares. Con un 11% se encuentran los establecimientos que adquieren flores de orquídea a precios mayores a 3 dólares. Esta información es muy útil para el presente estudio de mercado ya que ayudará a definir un precio justo y aceptable para el producto que será ofertado a las diferentes floristerías en la ciudad de Quito.

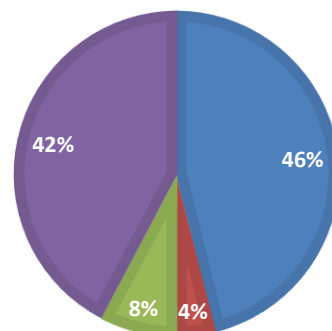
6. Meses que presenten ventas altas generadas por flores de orquídeas o arreglos que las contengan.



Con el fin de confirmar el comportamiento de las ventas a lo largo del año se puede notar que los meses donde se presentan picos en ventas son generalmente febrero y mayo por el motivo de ser los meses donde se encuentra fechas como el 14 de Febrero (Día del amor y la amistad) y el día de la Madre.

7. CONSIDERANDO LOS MESES QUE MARCÓ EN LA ANTERIOR PREGUNTA. INDIQUE LA CANTIDAD DE ORQUÍDEAS QUE COMERCIALIZA EN ESOS MESES.

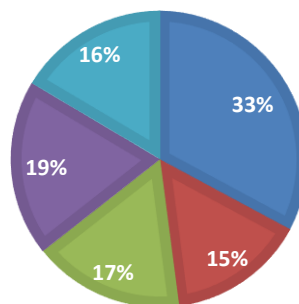
■ 1 a 20 ■ 20 a 40 ■ 40 a 60 ■ Más de 60



En este punto se puede observar la variable que es el mercado de las flores de orquídea ya que muchos de los establecimientos confirmaron comercializar cifras muy por encima de las 60 flores de orquídea, exactamente un 42% de las floristerías encuestadas. Un 46% de los establecimientos confirmaron que comercializan en estos meses poco de 1 a 20 arreglos que llevan flores de orquídea. Por lo que al momento de definir la producción de estas flores será necesario considerar dicha estacionalidad.

8.INDIQUE LAS FLORES DE ORQUÍDEA QUE PREFIERE USTED PARA LA CREACIÓN DE ARREGLOS FLORALES.

■ tipo 1 ■ tipo 2 ■ tipo 3 ■ tipo 4 ■ tipo 5



En este punto se le presentaron imágenes a los establecimientos encuestados variaciones en el color de la orquídea Cymbidium. Existen muchas especies de orquídea pero la orquídea Cymbidium es considerada la más comercial

por su tamaño, colores, y duración de la flor luego de ser cortada. Según la encuesta el color y variedad de *Cymbidium* más demandada por las floristerías es la blanca con un 33% de las floristerías que lo confirmaron. El resto de colores tienen casi la misma aceptación ya que las floristerías emplean estas variedades dependiendo las preferencias de sus clientes. Esto da pie a conocer que la producción de las flores de orquídea debe ser variada.

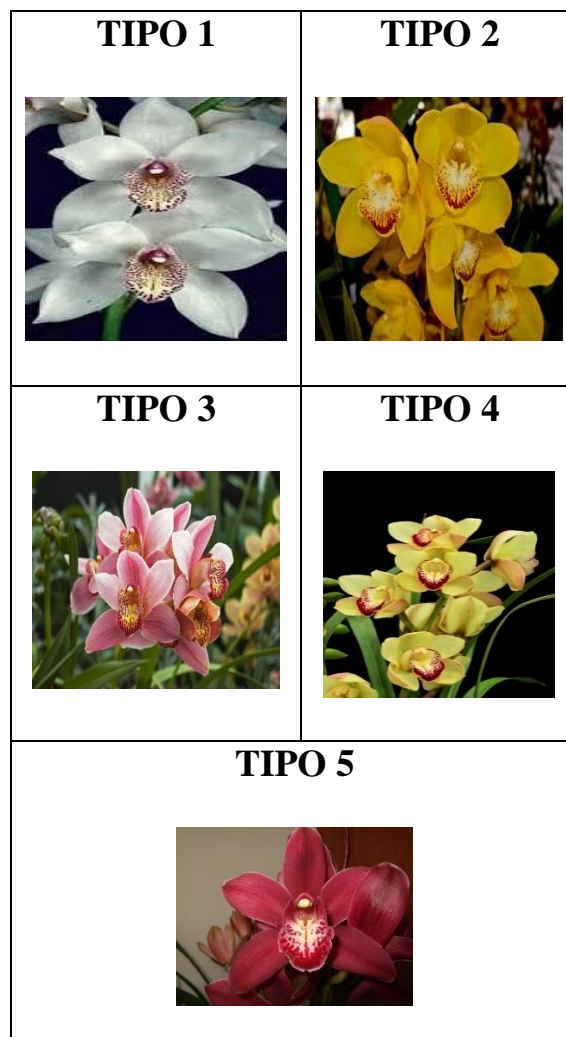
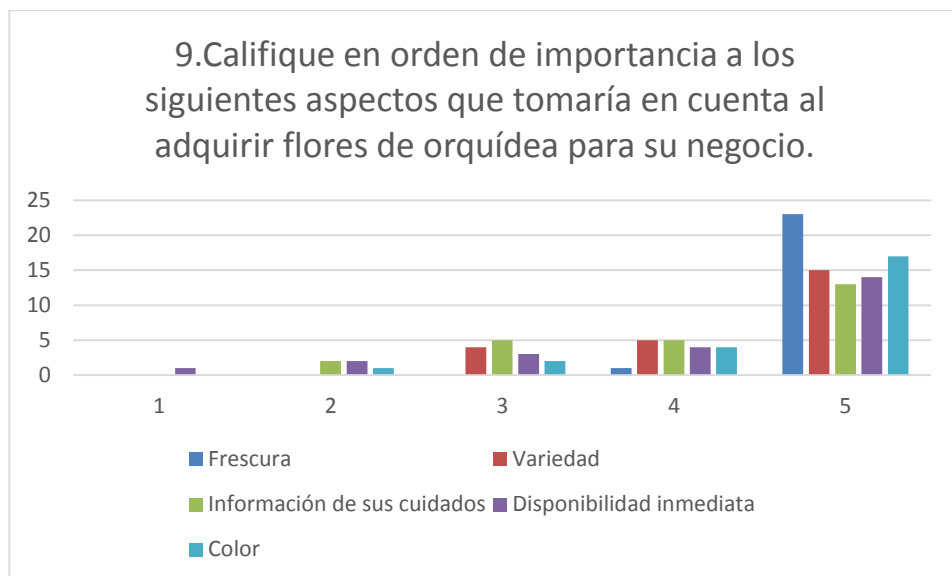
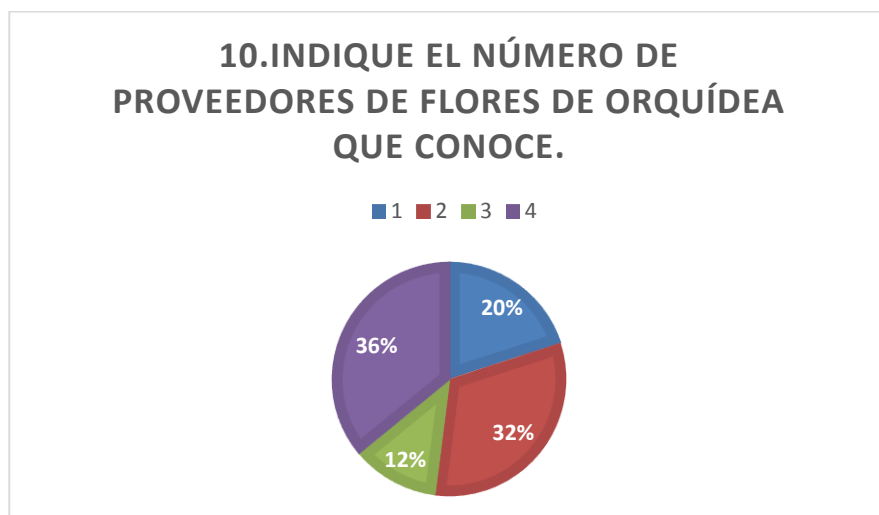


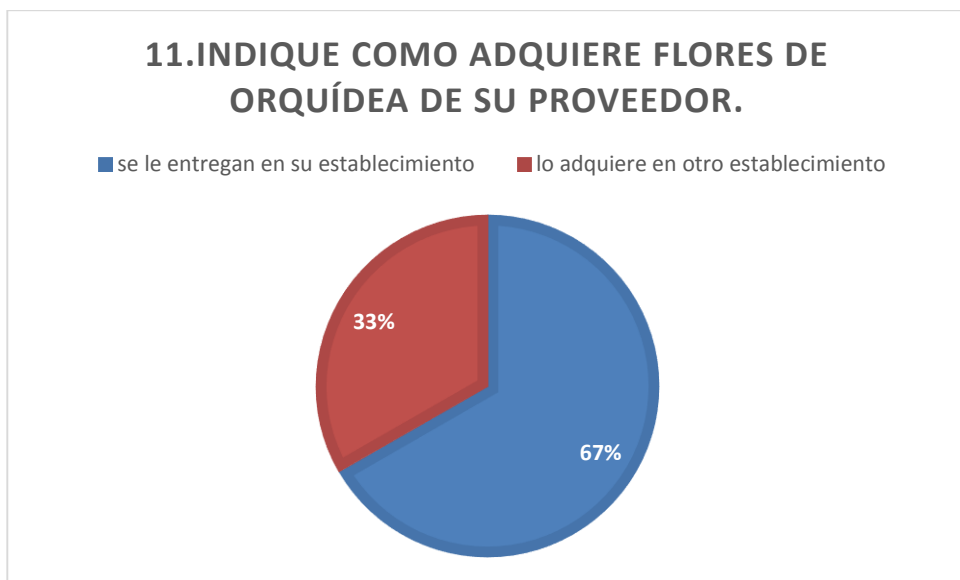
Ilustración 19: Cymbidium de colores
Elaborado por: Juan José Calderón



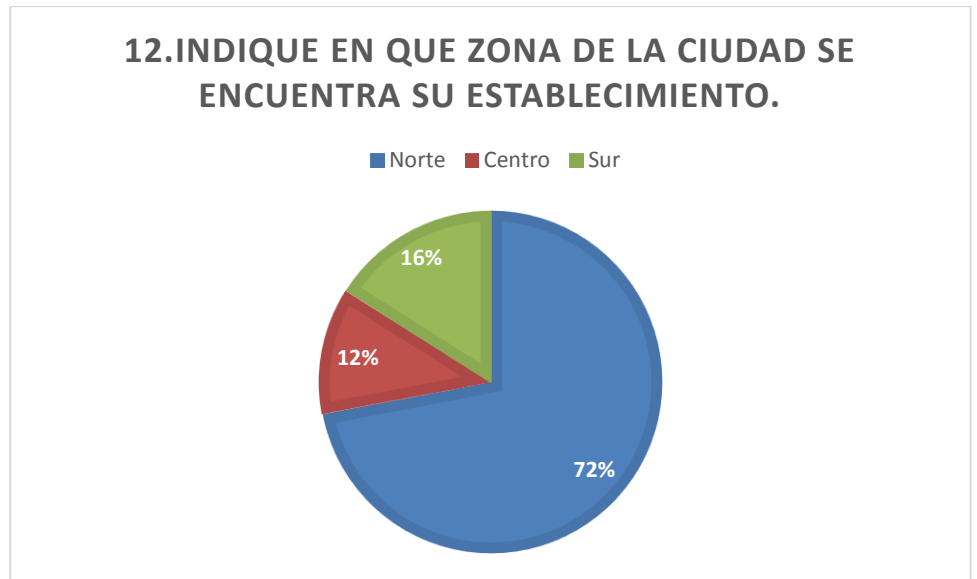
La mayoría de floristerías están de acuerdo con que la frescura de las flores de orquídea, la variedad, la información que se les dé acerca de sus cuidados, una disponibilidad inmediata de la flor y los colores de las flores son características muy importantes al momento de adquirir flores de orquídea para la elaboración de arreglos florales.



Con el fin de conocer la competencia presente en el mercado de las flores de orquídea en la ciudad de Quito fue aplicada esta pregunta. Se pudo conocer que el 20% de las floristerías conocen solo a un proveedor de orquídeas. El 32% conoce a dos proveedores, un 12% conoce a tres y por último un 32% conoce a cuatro proveedores de flores de orquídea.



De estas floristerías un 33% se dirige a otros establecimientos a adquirir las flores de orquídea, mientras que un 67% recibe las orquídeas de sus proveedores en su establecimiento.



Las floristerías que confirmaron que adquieren flores de orquídeas para sus negocios se encuentran en un 72% en el norte de Quito, un 16% en el sur y un 12% en el centro de Quito.

2.4 MARKETING MIX

El Marketing Mix es básicamente la combinación de los elementos de marketing que una empresa define para la consecución de sus objetivos comerciales. Las 4Ps (Producto, Precio, Plaza, Promoción) son los elementos principales a definir dentro del Marketing Mix considerando así mismo que se han añadido puntos como la Publicidad y la Propaganda. (Casado & Sellers, 2006)

2.5.1. Producto

Como bien se conoce, un producto es un bien o servicio resultado de un proceso productivo que satisface los deseos del consumidor. En este caso el producto a producir y comercializar es la flor de orquídea en sí. Este producto será el que la empresa entregue a las diferentes floristerías para su uso en arreglos florales. Este será el producto real, tangible. Por otro lado el producto simbólico a comercializar es la marca Mindo Flor que representará a las flores comercializadas y dará una percepción de calidad a las mismas dentro de floristerías y florerías.



Ilustración 20: Logo de Mindo FLor
Elaborado por: Juan José Calderón

Para definir un producto es necesario considerar en un inicio la cartera de productos que se va a ofertar, en qué se diferenciará de otros productos en el mercado, el ciclo de vida del producto y la planificación para el lanzamiento por parte de la empresa de futuros productos al mercado. (Casado & Sellers, 2006)

Según los resultados de la encuesta, las flores de orquídea se utilizan para elaborar arreglos florales y también se comercializan individualmente, es por eso que la gama de productos a ofertar consistirá en flores de orquídea individuales con tallo corto y tallos con 8 a 9 botones, las flores de estos dos tipos de productos corresponderán a orquídeas específicamente de la especie *Cymbidium*. Las flores con tallos cortos se entregarán con un estilo de capsula que facilitará que la flor se mantenga fresca por largos periodos de tiempo y pueda ser utilizada para un arreglo donde la orquídea vaya a ser requerida como el centro del arreglo floral. Los tallos con 9 botones de flores se comercializarán con los cuidados necesarios para la prolongación de su vida útil.

Los productos de Mindo Flor se diferenciaron por una flor de calidad y variedad, disponible cuando las floristerías las

necesiten y que se encuentre lo más fresca para que cuando el cliente final adquiriera una de las flores pueda disfrutarla por el mayor tiempo posible. Una gama de colores en stock para que los clientes puedan escoger la que estos requieran para cualquier ocasión. El hecho de que las floristerías que se conviertan en clientes de Mindo Flor puedan disponer de las flores hasta máximo un día después que se la requieran será también una característica que diferenciará a los productos y la empresa que se responsabiliza por su producción.

El ciclo de vida de nuestro producto se iniciará desde antes que empiece a cultivarse las primeras flores de orquídea. La introducción del producto al mercado deberá realizarse mediante una campaña publicitaria que presente los productos de Mindo Flor y logre crear lazos entre la empresa y las floristerías para que la producción obtenida ya tenga una plaza donde se venderá. Para la siguiente etapa al lanzamiento, el crecimiento, la empresa Mindo Flor procurará mantener la producción altamente calificada y mejorar continuamente sus procesos para ser más productiva y así poder ofertar una mayor gama de productos al mercado. El crecimiento de la empresa llevará a buscar un mayor alcance de los mismos dentro y fuera del país.

2.5.2. Precio

El precio de un producto no es solo el valor monetario que tiene dicho producto en el mercado y el dinero que desembolsa un cliente por adquirirlo, el precio de un producto es mucho más importante ya que este puede marcar la imagen del mismo producto en el mercado. Para la fijación de precios es necesario considerar los factores que condicionan la fijación de precios como la demanda, los costos y la competencia; y además se deberá tomar en cuenta que método se utilizará para fijar el precio, si este será en función a los costos, la demanda o la competencia existente en el mercado. (Casado & Sellers, 2006)

El precio de los productos expuestos en el anterior punto será definido mediante el método de fijación de precios basado en el valor percibido. Este método consiste en fijar el precio según el valor percibido por los consumidores. Ese valor percibido se logra cuando la empresa que oferta los productos y realiza una promesa a sus clientes, cumpla con las expectativas que generó con dicha promesa. El valor percibido tiene muchos elementos pero Mindo Flor empleará el principal, la imagen

que cree en sus clientes directos e indirectos. (Kotler & Lane, 2009)

El valor percibido a través de la imagen se aplica al caso de Mindo Flor ya que establecer a la empresa como una empresa fiable, responsable y que entregue un servicio profesional a sus principales clientes, las floristerías. Un resultado que arrojaron las encuestas fue del precio más común al que las floristerías encuestadas adquieren las flores de orquídea. El precio fluctúa entre \$1 y \$3 por lo que un precio competitivo para el producto referente a la flor individual de orquídea será de \$1,50 ya que el mercado estaría dispuesto a aceptar estos valores y el valor de los tallos con 5 o 6 botones serían de \$1,25 por botón. Este precio muestra ser competitivo en el mercado y además el valor percibido por los clientes hará que estos prefieran el producto de Mindo Flor. La inversión en estímulos que ayuden a la empresa a intimar con sus clientes será una política de Mindo Flor ya que mediante esta investigación de mercado se pudo observar que la potencial competencia no utiliza este tipo de prácticas o lo hace de una manera muy empírica.

2.5.3 Plaza

La Plaza o distribución es aquella parte del marketing mix que busca poner a disposición del mercado el producto demandado de una manera que se facilite el acceso a los clientes para que lo adquieran. La distribución de un producto depende de varios factores como las propias características del producto, las características del mercado, las formas de distribución en el sector entre otros. Es por lo mismo que para definir como se hará la distribución del producto hay que considerar los canales de distribución, la logística, y el merchandising. (Casado & Sellers, 2006)

Los canales de distribución, al ser una empresa B2B (Empresa a Empresa), vienen a ser directos con los clientes. Los clientes meta de Mindo Flor, como ya ha sido mencionado, son las floristerías y florerías ubicadas en la ciudad de Quito por lo que no se requerirá de intermediarios para la distribución de los productos y se lo hará de manera directa de la empresa hacia los establecimientos.

En cuestiones de logística, se debe conocer que medios físicos empleará la empresa para la distribución a sus distintos canales, en este caso las floristerías. El transporte de los productos se realizará desde el punto de producción ubicado en las afueras de la población de Mindo, ubicada a 1 hora 45 minutos de la ciudad de Quito. Se utilizará un vehículo tipo furgón para su transporte eficaz ya que un vehículo de mayor tamaño podría ocasionar problemas en el desplazamiento dentro de la ciudad además de afrontar ciertos problemas en el momento de cargar y descargar el vehículo.

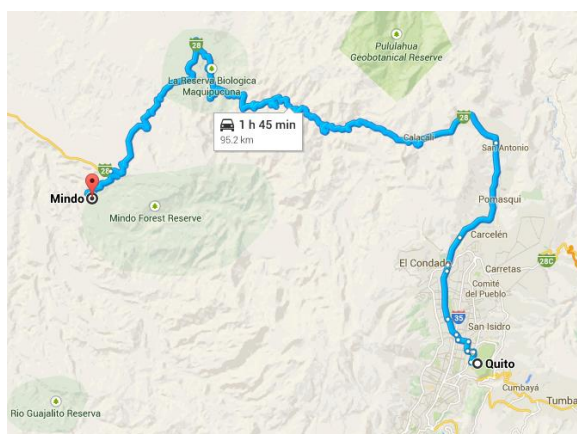


Ilustración 21: Mapa de ubicación de Mindo
Fuente: Google Maps. 2014
Elaborado por: Google

Las flores de orquídea serán cortadas de la manera tal que estas puedan perdurar. Además luego de realizar el corte, sea de la flor individual o del tallo con flores, se le implementará la cápsula o tubo de agua que permitirá mantener la hidratación

y frescura de las flores hasta luego de su distribución. Las flores se transportaran en cajas con plumón para proteger la flor de cualquier daño en su transporte.

El merchandising o las actividades que se realizarán para estimular la compra del producto por parte de las floristerías serán con el fin de indicar a los dueños de cada establecimiento lo importante que son las relaciones comerciales efectuadas con Mindo Flor y demostrarles la calidad del producto y el servicio diferenciado que conllevará su distribución, es decir actividades que añadan valor al producto y también a la marca. Los pedidos de flores por parte de las floristerías serán receptadas los 7 días a la semana y las flores serán distribuidas 2 días a la semana para la comodidad de los clientes. La presentación de la orquídea como una flor accesible, duradera, con rasgos estéticos muy por encima de las demás flores de mercado entregando a los arreglos florales una distinción remarcable, será importante para que la flor de orquídea no se siga viendo como un producto costoso sino que sea visto como un elemento decorativo de gran valor.

2.5.4. Promoción

La promoción es considerada un proceso comunicativo donde la empresa transmite los beneficios de adquirir sus productos al mercado para así persuadir la compra de los mismos. Este proceso está definido por elementos como la venta personal, las relaciones públicas y la publicidad. (Casado & Sellers, 2006)

La venta de los productos de Mindo Flor necesariamente tendrá que realizarse de una manera personalizada para con cada dueño o representante de una floristería en la ciudad de Quito, específicamente en la zona norte que es donde se enfocarán las ventas. Se iniciará preparando a los clientes mediante visitas formales donde se muestre la gama de productos, sus características, se hable con los dueños de establecimientos, de los beneficios de Mindo Flor y además se entregará un catálogo a cada cliente confirmando la realización de un primer pedido. La primera venta se realizará por medio del representante de la empresa para asegurar que las inquietudes del cliente sean completamente aclaradas y que se establezcan relaciones comerciales perdurables con dichos clientes.

En el ámbito de las relaciones públicas, se puede mencionar que Mindo Flor se ira creando una imagen a través de productos diferenciados y un servicio de calidad basado en la atención al cliente. Otras herramientas para afianzar la imagen de Mindo Flor será la progresiva expansión de la empresa hacia otros mercados mediante ferias de flores y ferias agrícolas de prestigio.

Es muy importante mencionar que en mediante el estudio de Mercado se pudieron identificar potenciales clientes de flores de orquídea que no las adquirirían principalmente por su alto precio y porque no les eran promocionadas comúnmente. Es por esto que un propósito más de la promoción de Mindo Flor como empresa será buscar que las flores de orquídea lleguen a las floristerías que nos las adquieren. En total 90 floristerías se encuentran registradas en Quito y solo 60 de ellas adquiere orquídeas, y además de estas 60 solo la mitad adquiere orquídeas semanalmente por lo que Mindo flor se enfocará en la apertura del mercado llevando a un 15% más del mercado de floristerías a adquirir orquídeas. También existe un 30% de este mercado que las adquiere pero no en gran cantidad, por lo que mediante la promoción se buscará elevar compra de flores de orquídea de este segmento del mercado.

Con respecto a la publicidad para la empresa Mindo Flor, no se puede hablar de mensajes en medios masivos ya que la empresa será más personalizada con sus clientes y en una primera etapa no se involucrará en la venta directa a los consumidores finales.

3. ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA

En el presente capítulo se definirán aspectos fundamentales de la empresa propuesta por el plan de negocios efectuado. Tales aspectos abarcaran desde generalidades y requerimientos básicos que la empresa deberá presentar para su funcionamiento hasta los respectivos análisis estratégicos internos y externos de la misma.

3.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

La empresa propuesta en el presente plan de negocio como fue dicho en los capítulos anteriores, llevará el nombre de Mindo Flor.



Ilustración 20: Logo de Mindo FLor

Elaborado por: Juan José Calderón

El nombre básicamente busca hacer alusión a la población de Mindo, ubicada en el cantón San Miguel de los Bancos, provincia de Pichincha. Como se mencionó previamente la población de Mindo es reconocida nacional e internacionalmente por la biodiversidad presente en la zona, biodiversidad que la ubica como unas de las principales zonas del mundo para el avistamiento de aves y uno de los lugares del mundo con alta variedad de especies de orquídeas. Es por eso que el nombre elegido para la empresa no solo lleva el nombre de una población sino que representa y hace referencia a todo su potencial.

3.2 GIRO DE LA EMPRESA

La empresa Mindo Flor se dedicará al cultivo, producción y distribución de flores de orquídea principalmente al Distrito Metropolitano de Quito.

3.3 MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio es el diseño del mecanismo mediante el cual una empresa entrega valor a sus clientes y genera su rentabilidad. La creación del modelo de negocios consiste en seleccionar clientes, las ofertas de

productos, decidir qué tareas se llevarán a cabo internamente y las que serán contratadas, y cómo se producirán las ganancias. (Salichs, 2007)

El modelo de negocio de Mindo Flor consistirá en un manejo diferenciado y personalizado de los clientes ya que al ser una empresa productora de flores de orquídea se requiere otorgarle la respectiva diferenciación y categoría a una flor como la orquídea. Se procederá a realizar la distribución de manera puntual y también se ofertará las flores de orquídea a más establecimientos ubicados en la ciudad de Quito. Es importante recordar que la empresa trabaja con empresas “artesanales” como lo son las floristerías por lo que el evaluar que las orquídeas de Mindo Flor tengan una correcta exposición al público, el cliente final, ya que de esto dependerá que las floristerías demanden más las flores de la empresa. El personal de Mindo Flor tendrá claro este modelo de negocio y este personal deberá enfocarse en mantener la imagen de la empresa. El especialista en el cultivo de orquídeas deberá ser sumamente calificado para que las orquídeas producidas por Mindo Flor mantengan la calidad para ser reconocidas en el mercado y además demandadas por floristerías y clientes finales. Dentro de la empresa se considerará a cada cliente y se realizará un seguimiento y fidelización de los mismos para así conocer sus frecuencias de compra y el detalle de sus pedidos, información valiosa que ayudará a realizar mejoras continuas en la gestión de Mindo Flor.

3.4 UBICACIÓN Y TAMAÑO

La empresa Mindo Flor estará ubicada a tres kilómetros de la población de Mindo, ubicada en el cantón San Miguel de los Bancos, provincia de Pichincha. Dicha ubicación se encuentra a ochenta kilómetros de la ciudad capital Quito, aproximadamente a 1 hora 15 minutos de viaje.



Ilustración 22: Mapa ubicación de Mindo

Fuente: www.hotelesmindo.com

Las instalaciones de Mindo Flor incluirán un invernadero y un cuarto adjunto donde se instalará la oficina y un espacio para el almacenamiento de herramientas y el embalaje de las flores de orquídea. En total se

contempla un espacio de 600 metros cuadrados en un terreno de 1000 metros.

3.5 MISIÓN

La misión de Mindo Flor es producir, cultivar y distribuir flores de orquídea de alta calidad y además entregar un servicio óptimo y personalizado a sus clientes, las floristerías ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

3.6 VISIÓN

La visión de Mindo Flor es convertirse para el año 2025 en una empresa productora de orquídeas reconocida por la calidad de sus productos y servicios dentro del territorio ecuatoriano y fuera de él.

3.7 VALORES

Compromiso.- Es un valor fundamental para que Mindo Flor genere un vínculo con sus clientes y estos generen una lealtad con la empresa al momento de escoger su proveedor de flores de orquídea.

Puntualidad.- Este valor se convertirá en una característica del servicio de distribución que Mindo Flor brindará ya que las flores pedidas por los clientes deberán llegar a los mismos cuando estos lo requieran.

Mejoramiento continuo.- Este será un valor que permitirá a Mindo Flor estar en constante rediseño y así mejorar sus procesos y por lo tanto, generar un mejor producto para los clientes.

Trabajo en equipo.- El equipo de Mindo Flor deberá estar interconectado con la misión y visión de la empresa para que su trabajo genere sinergia y cumplan con los objetivos de la empresa.

3.8 OBJETIVOS

3.8.1 Objetivo Principal

Mindo Flor tendrá como objetivo general abarcar un 45% del mercado de venta de flores de orquídea hacia floristerías en sus primeros cinco años de gestión mediante la diferenciación y calidad marcada en sus productos y servicios ofertados a sus clientes con respecto a las empresas competidoras.

3.8.2 Objetivos Secundarios

- Expandir de manera progresiva las operaciones y el alcance de Mindo Flor en el territorio nacional en los primeros 10 años.
- Expandir la distribución y comercialización de las orquídeas de Mindo Flor hacia otros países mediante el uso de estímulos gubernamentales en los próximos 15 años.

- Fidelizar a los clientes de Mindo Flor mediante una estrategia generada en base a las opiniones y recomendaciones recogidas por la empresa acerca de sus productos y servicios.

3.9 VENTAJA COMPETITIVA

La empresa Mindo Flor encontrará una ventaja en el mercado de venta de flores de orquídea al llegar con precios accesibles a floristerías a las cuales se les ha dificultado acceder a estas flores por su alto precio o por la falta de oferta en la zona de la ciudad de Quito donde están ubicadas. La distribución frecuente de las flores producidas en la ciudad permitirá acceder a este nuevo segmento de mercado el cual está formado por varias floristerías que podrían significar un gran ingreso para la empresa.

Otra ventaja competitiva que Mindo Flor tendrá sobre sus competidores es la ubicación de la empresa ya que su cercanía a la ciudad hace posible la pronta distribución de los productos a las floristerías que realicen sus pedidos.

3.10 BASE LEGAL

3.10.1 Marco Legal

Para constituir la compañía se deberá seguir los pasos para constituir una compañía determinados Superintendencia de Compañías. En el caso de una empresa productora de flores se tiene que seguir exactamente los mismos procedimientos legales para constituir la como una compañía legal.

3.10.2 Marco Societario

El tipo de sociedad que Minto Flor será la compañía en comandita simple ya que existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidarios e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

La razón social será, necesariamente, el nombre de uno o varios de los socios solidariamente responsables, al que se agregará siempre las palabras “compañía en comandita”, escritas con todas sus letras o la abreviatura que comúnmente suele usarse. (Superintendencia de Compañías, 2012)

3.10.3 Marco Tributario

De acuerdo a la ley de Régimen Tributario Interno emitido por el SRI (2010), en el artículo 9.1 indica la exoneración del impuesto a la renta en el caso de la industria farmacéutica como sigue:

Art. 9.1.- Exoneración de pago del Impuesto a la Renta para el desarrollo de inversiones nuevas y productivas.- Las sociedades que se constituyan a partir de la vigencia del Código de la Producción así como también las sociedades nuevas que se constituyeren por sociedades existentes, con el objeto de realizar inversiones nuevas y productivas, gozarán de una exoneración del pago del impuesto a la renta durante cinco años, contados desde el primer año en el que se generen ingresos atribuibles directa y únicamente a la nueva inversión.

Para efectos de la aplicación de lo dispuesto en este artículo, las inversiones nuevas y productivas deberán realizarse fuera de las jurisdicciones urbanas del Cantón Quito o del Cantón Guayaquil, y dentro de los siguientes sectores económicos considerados prioritarios para el Estado:

- Producción de alimentos frescos, congelados e industrializados;
- Cadena forestal y agroforestal y sus productos elaborados;
- Metalmecánica;
- Petroquímica;
- Farmacéutica;
- Turismo;
- Energías renovables incluida la bioenergía o energía a partir biomasa;
- Servicios Logísticos de comercio exterior;
- Biotecnología y Software aplicados; y,
- Los sectores de sustitución estratégica de importaciones y fomento de exportaciones, determinados por el Presidente de la República.

El cambio de propiedad de activos productivos que ya se encuentran en funcionamiento u operación, no implica inversión nueva para efectos de lo señalado en este artículo.

En caso de que se verifique el incumplimiento de las condiciones necesarias para la aplicación de la exoneración prevista en este artículo, la Administración Tributaria, en ejercicio de sus facultades legalmente establecidas, determinará y recaudará los valores correspondientes de impuesto a la renta, sin perjuicio de las sanciones a que hubiere lugar.

No se exigirá registros, autorizaciones o requisitos de ninguna otra naturaleza distintos a los contemplados en este artículo, para el goce de este beneficio.

3.11 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

3.11.1 Análisis PESTEL

<p>Político</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leyes en el sector florícola que establecen 40 horas semanales de trabajo. (Agronet360, 2014) • Ley del desarrollo agrario que busca fomentar el cultivo, capacitación de empresarios y empleados y la exportación. (Superley, 2014) • El Ministerio de Turismo promueve al Ecuador como el país de las orquídeas, respaldando tal promoción por decreto del presidente correa. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2013) 	<p>Económico</p> <ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento económico en el 2014 va desde el 4,2% al 5%. (El Ciudadano, 2014) • El índice inflacionario promedio previsto para el año 2014 es de 4,11%. (Banco Central del Ecuador, 2014) • El Producto Interno Bruto del año 2013 fue de 90 mil millones de dólares. (El Ciudadano, 2014) • Se presentó un superávit en la balanza comercial de 621 millones de dólares para el primer semestre del 2014. (Banco Central del Ecuador, 2014)
<p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el último censo de población en el año 2010 Ecuador tiene una población de 14.306.876 habitantes, con un aumento en promedio con respecto del año 2001 de 14.62% (INEC, 2014) • El censo del 2010 determinó que los ciudadanos se auto identifican de la siguiente manera como Mestizo 71,9%, Montubio 7,4%, Afro-ecuatoriano 7,2%, Indígena 7,0%, Blancos el 6,1 %. (INEC, 2014) • La edad media de la población ecuatoriana es de 28,4 años. (INEC, 2014) 	<p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se han desarrollado productos tecnológicos y eficaces, que aseguran el buen rendimiento de los cultivos y la calidad de los frutos, incluso en condiciones de estrés abiótico. (PROECUADOR, 2013) • Se está promoviendo progresivamente el reemplazo de fertilizantes y agroquímicos, basándose en los principios internacionales de la agroecología. (PROECUADOR, 2013) • En el país se utilizan invernaderos y sistemas de riego de última tecnología. Sumándose la constante capacitación y asesoramientos de los productores para mejorar e innovar la producción florícola. (PROECUADOR, 2013)
<p>Ecológico</p> <ul style="list-style-type: none"> • La agricultura orgánica no solo es una metodología innovadora sino que pretende proteger a la tierra de las afecciones que ha causado las prácticas de cultivo convencional. (PROECUADOR, 2013) • Se están desarrollándose proyectos gubernamentales que incluyen parques eólicos y uso de paneles solares para evitar la contaminación del medio ambiente. 	

Ilustración 23: Análisis PESTE

Elaborado por: Juan José Calderón

3.11.2 Análisis FODA

	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio Diferenciado hacia los clientes. • Frecuencia semanal de distribución alta. • Mayor apertura a un porcentaje del mercado que no ha sido alcanzado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de transporte altos. • Variedad de especies de orquídea limitada. • Dificultad en la expansión de operaciones y el alcance de las mismas.
	<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentajes del mercado que no han sido todavía atendidos. • Programas de incentivos del gobierno para la pequeña empresa. • Posibilidad de expansión del comercio a otras ciudades y países. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores directos e indirectos con estrategias agresivas. • Posibilidad en el incremento de los precios de la gasolina. • Baja rotación de producto debido a la fluctuación de la demanda en el mercado.

Ilustración 24: Análisis FODA

Elaborado por: Juan José Calderón

4. ANÁLISIS FINANCIERO

Una vez definidas las características del mercado y ciertas estrategias que la empresa propuesta en el presente plan de negocios seguirá para ganar un porcentaje del mercado de las flores de orquídea en la ciudad de Quito, se procederá con el correspondiente análisis financiero para demostrar la viabilidad financiera de este proyecto, es decir, determinar mediante ciertos factores si el presente plan de negocios es rentable.

El objetivo de este capítulo es presentar detalladamente cada elemento que conforman la estructura financiera del presente plan de negocios. Es necesario exponer elementos como la inversión o inversiones necesarias para que la empresa pueda iniciar, los costos que se presentan para iniciar el proyecto, las ventas proyectadas de producto y los ingresos producidos por las mismas. (Miranda, 2012)

A continuación se presentarán los elementos correspondientes al desarrollo de un capítulo financiero y se basarán principalmente en proyecciones realizadas que así mismo se harán utilizando los resultados del previo estudio de mercado que se adaptará a los objetivos definidos por la empresa Mindo Flor frente al mercado de las flores de orquídea en la ciudad de Quito.

4.1 INVERSIÓN REQUERIDA

Para establecer la inversión requerida es necesario tomar en cuenta ciertos factores trascendentes que influirán en el montaje de la empresa descrita en este plan de negocios. Factores como el tamaño del mercado, la estacionalidad de las ventas, la oferta y demanda, entre otros, serán de suma importancia para determinar los requerimientos básicos que tendrá la empresa para su óptimo funcionamiento y desarrollo.

Al definir el mercado es necesario basarse en el estudio de mercado previamente efectuado y en los resultados que este arrojó. Según el estudio de mercado se pudo conocer que aproximadamente 60 floristerías de un total de 85, comercializan flores de orquídeas. Pero también se puede apreciar grandes probabilidades de incrementar el mercado mediante una estructurada promoción de las flores de orquídea llegando a elevar el número de floristerías demandantes a 75 y además incrementando el nivel de demanda de floristerías que ya comercializan orquídeas pero lo hacen escasamente. Para estas 75 floristerías se pudo constatar que las ventas de las flores son estacionales y que se comercializan en menor cantidad durante la mayoría de meses del año. Para conocer la posible demanda del mercado de estas flores se calculará un promedio de la venta de flores que realizan las floristerías. En los meses de mayores ventas (febrero y mayo) casi la mitad de las floristerías

venden hasta 20 flores de orquídea mientras que la otra mitad vende sobre las 60 flores de orquídea. Mediante el plan de promociones de Mindo Flor se prevería incrementar la compra de orquídeas de la mitad de floristerías de 20 a 35 flores en temporadas de venta alta. Por lo que en el rango superior a las 60 se considerará un número de 100 flores de orquídea al mes. Con este resultado se define un total aproximado de 4575 flores de orquídea comercializadas en los meses de más altas ventas con un promedio de 61 flores de orquídea vendidas por cada floristería. También es importante considerar que la venta de orquídeas disminuiría de 30 a 40% en los meses que no tienen alta demanda. Por lo que se habla de 43 flores vendidas por cada floristería mensualmente. Con esta cifra aproximada se puede empezar a establecer el número de plantas de orquídea que se necesitará adquirir para la producción de flores oportuna. Antes de eso es necesario establecer que Mindo Flor se enfocará en cubrir inicialmente un 40% del mercado de flores de orquídea con proyecciones de crecimiento a futuro. La producción de flores de orquídeas de la especie *Cymbidium* es una producción estacional ya que el florecimiento de las plantas se da 1 vez al año. Por lo que se deberá prever la producción por adelantado y así cosechar a tiempo las flores de orquídea en óptimas condiciones para su distribución inmediata. Una planta de la orquídea *Cymbidium* genera alrededor de 2 espigas con 9 brotes cada una por lo que para determinar una inversión se necesitaría sacar un total de flores a producir anualmente, multiplicarlas por el porcentaje de mercado objetivo y dividirlo para las flores que produce cada planta.

Tabla 8: Estimación de producción requerida
Estimación Anual

Mercado	41175	FLORES
Mercado objetivo	18529	FLORES
Flores por planta	18	
Número de plantas	1029	
Precio por planta	\$ 15,00	
Costo total	\$ 15.440,63	

Elaborado por: Juan José Calderón

Luego de ser analizado el número de plantas que se requerirá para potencialmente cubrir el 45% de la demanda anual del mercado es necesario analizar el espacio requerido y las características que deberá tener dicho espacio para brindar las condiciones óptimas para el cultivo de orquídeas. Inicialmente es necesario estimar el espacio que necesitaran las plantas. Un invernadero de 17 metros de ancho, 31 metros de largo y 4 metros de alto sería el espacio preciso para la ubicación de las 1029 plantas de orquídea requeridas. Con un precio de \$12 por metro cuadrado de construcción de invernadero se estima un costo total de \$6.324. Dentro del invernadero se requerirán mesas con caballetes para poder colocar las plantas de orquídea. Las mesas llevarán tablonces con un largo de 2,40 y un ancho de 30 centímetros, y un costo unitario por mesa de \$50. Por lo que se requerirán 104 mesas con un costo total de

\$5200. Otro elemento a considerar dentro del invernadero es el riego mediante una tubería el cual tendrá un costo total de \$400. También 2 volquetas de ripio para lograr la ambientación del invernadero, esto tendrá un costo total de \$400.

Luego de haberse especificado los valores correspondientes a la construcción del invernadero para las plantas de orquídea es necesario detallar otros posibles costos para proceder con la inversión inicial. Para el debido embalaje y tratamiento de las flores luego de ser cortadas de la planta se deberá adquirir 2 mesas de trabajo de acero inoxidable por un valor de \$600. Estas mesas serán ubicadas en un cuarto que estará anexado al invernadero en cuestión, cuarto donde se tendrá una pequeña bodega con los implementos necesarios para el cultivo de las orquídeas (fertilizantes, herramientas de jardinería, etc), estanterías, un lavamanos adecuado, y una estación para el descanso de los trabajadores. Parcialmente se puede considerar un área de construcción con todas las adecuaciones del caso a un costo de \$250 por metro cuadrado resultando un total de \$5000. Dentro de este lugar también se destinará un espacio para una pequeña oficina desde donde se realizarán las actividades administrativas y comerciales. Además se adquirirá un aire acondicionado valorado en \$850 para mantener la temperatura del lugar adecuada. Y por último cabe considerar dentro de la inversión inicial un vehículo de carga ya que es menester su uso para transportar las flores de orquídea desde el invernadero ubicado en Mindo hacia la ciudad de

Quito. En el siguiente cuadro se podrá observar que conformará la inversión inicial para el negocio.

Tabla 9: Definición de la Inversión Inicial

Inversión	Costo
Plantas de orquídea	\$ 15.440,63
Construcción invernadero	\$ 6.324,00
Mesas para plantas	\$ 5.200,00
Sistema de riego	\$ 400,00
Implementos y materiales de cultivo	\$ 500,00
Ripio	\$ 400,00
Mesas acero inoxidable	\$ 600,00
Cuarto anexo al invernadero	\$ 5.000,00
Sistema de aire acondicionado	\$ 850,00
Van de carga	\$ 8.000,00
Equipos de computación	\$ 750,00
Muebles de oficina	\$ 200,00
Inversión Inicial	\$ 42.764,00

Elaborado por: Juan José Calderón

Es importante aclarar que no se incluye un terreno en esta inversión inicial ya que este será arrendado los primeros meses para no aumentar la inversión en un principio y así disminuir la rentabilidad del proyecto.

4.1.1 Estado de Situación Financiera

Una vez definida las inversiones a realizarse en el presente plan de negocios, se procede a formar el primer estado contable y financiero, el Estado de Situación Financiera.

Tabla 10: Estado de Situación Inicial al 31/12/2014

Estado de Situación Financiera al 31/12/2014			
Activo corriente	\$ 15.940,63	Pasivo corriente	
Inventarios materiales	\$ 500,00	Pasivo no corriente	
Inventarios plantas	\$ 15.440,63		
	\$		
Activo no corriente	27.724,00	Patrimonio	\$ 28.224,00
Activos fijos	\$ 27.724,00	Capital de trabajo	\$ 28.224,00
		PASIVO Y PATRIMONIO	
ACTIVO TOTAL	\$ 28.224,00	TOTAL	\$ 28.224,00

Elaborado por: Juan José Calderón

4.2 INGRESOS Y EGRESOS

En esta parte del capítulo se procederá a indicar los posibles ingresos que tendrá la compañía, es decir, las ventas proyectadas por los productos producidos, y también se indicarán los egresos conformados por costos,

inversiones y gastos que se generarán en el ejercicio de la empresa. Toda esta información se empleará para la creación del Estado de Resultados donde se reflejarán las posibles utilidades que generará la empresa en un periodo de un año. Pero antes de realizar el Estado de Resultados es necesario definir los elementos que lo conformarán y detallarlos.

4.2.1 Ventas

Previamente, basándose en el estudio de mercado se pudo apreciar un aproximado de las ventas mensuales de flores de orquídea que se podrán efectuar en un año. El mercado de las flores de orquídea tiene una venta de 4575 flores de orquídea en los meses de mayor venta como lo son febrero y marzo, y el resto de meses comprenderían una venta de 3203 flores de orquídea mensuales. El mercado objetivo planteado pretende dirigirse a un 45% del mercado siendo la proyección de ventas 2059 flores de orquídea en los meses de venta altos y 1441 flores los meses de ventas regulares. Por lo que los ingresos serían los siguientes:

Tabla 11: Estimación de Ventas
AÑO 2015

Mes	Ventas (unidades)	Ventas (\$)
<i>Enero</i>	1441	\$ 2.161,50
<i>Febrero</i>	2059	\$ 3.088,50
<i>Marzo</i>	1441	\$ 2.161,50
<i>Abril</i>	1441	\$ 2.161,50
<i>Mayo</i>	2059	\$ 3.088,50
<i>Junio</i>	1441	\$ 2.161,50
<i>Julio</i>	1441	\$ 2.161,50
<i>Agosto</i>	1441	\$ 2.161,50
<i>Septiembre</i>	1441	\$ 2.161,50
<i>Octubre</i>	1441	\$ 2.161,50
<i>Noviembre</i>	1441	\$ 2.161,50
<i>Diciembre</i>	1441	\$ 2.161,50
Ventas Totales		\$ 27.792,00

Elaborado por: Juan José Calderón

4.2.2 Costo de Ventas

El costo de ventas en el presente plan de negocios será determinado por los insumos variables que se relacionen

directamente con la producción de las flores de orquídea por los que el costo de ventas en el presente plan de negocios es considerado el costo variable total. (Esquivel & Parkin, 2006)

Dentro de los costos variables se puede definir los insumos variables como la mano de obra, materia prima y costos indirectos involucrados en la producción de orquídeas.

Tabla 12: Cálculo de costo de ventas

Insumos	Costo mensual	Costo anual
MOD	340	\$ 4.080,00
MPD	41,67	\$ 500,00
CIF	25	\$ 300,00
Costo de Ventas		\$ 4.880,00

Elaborado por: Juan José Calderón

4.2.3 Gastos

Los gastos a tomar en cuenta dentro de un Estado de Resultados corresponden a todos los egresos que tiene una empresa ocasionados por su ejercicio cotidiano. En el presente plan de negocios se tomarán en cuenta los gastos más comunes en los que incurre una empresa como los sueldos o salarios de sus colaboradores, el arriendo a pagar por el terreno donde se construirá el invernadero, la depreciación de los bienes, entre otros gastos generados por la actividad de la empresa. Para

determinar los sueldos que tendrán los colaboradores de la empresa se empezará presentando el organigrama estructural de la misma para así asignar los sueldos que cada trabajador obtendrá.

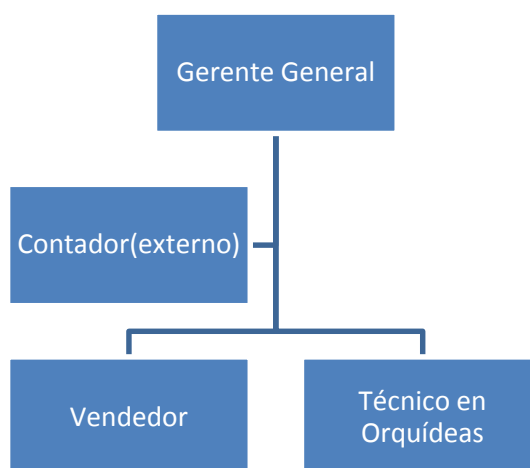


Ilustración 25: Organigrama estructural Mindo Flor

Elaborado por: Juan José Calderón

Con este organigrama se puede proceder a fijar los sueldos según el cargo ocupado en la empresa. En el siguiente cuadro se especificaran los montos a recibir por cada colaborador dentro de la empresa:

Tabla 13: Definición de sueldos

Cargo	Sueldo (\$)
Contador	\$ 40,00
Técnico en orquídeas	\$ 340,00
Vendedor-chofer	\$ 500,00
Gerente General	\$ 700,00
Total Sueldos	\$ 1.580,00

Elaborado por: Juan José Calderón

Una vez definidos los sueldos se procederá a definir los siguientes gastos en lo que incurrirá la empresa. La depreciación se calculará con el Método de Depreciación Lineal el cual consiste en dividir el valor del bien para sus años útiles (Van Horne & Wachowiz, 2002). Los activos fijos a depreciar básicamente son muebles, equipos electrónicos y la van de carga que se utilizará para transporte de las flores.

Tabla 14: Cálculo Depreciación anual

Activo fijo	Valor	Vida útil	Depreciación
Mesas para plantas	\$ 5.200,00	10	\$ 520,00
Mesas acero inoxidable	\$ 600,00	10	\$ 60,00
Cuarto anexo al invernadero	\$ 5.000,00	20	\$ 250,00
Sistema de aire acondicionado	\$ 850,00	5	\$ 170,00
Van de carga	\$ 8.000,00	5	\$ 1.600,00
Equipos de computación	\$ 750,00	5	\$ 150,00
Muebles de oficina	\$ 200,00	10	\$ 20,00
Depreciación Anual Total			\$ 2.770,00

Elaborado por: Juan José Calderón

Luego de establecer la depreciación anual de los activos muebles e inmuebles de la empresa se procederá a establecer el valor de los demás gastos a considerar en la siguiente tabla, sin antes no incluir el sueldo del técnico de orquídeas dentro del gasto en sueldos totales ya que este ya se incluyó en el cálculo del costo de ventas:

Tabla 15: Estimación de gastos anuales

Gastos	Valores anuales (\$)
Renta	\$ 1.200,00
Promoción y Publicidad	\$ 1.000,00
Transporte	\$ 1.040,00
Depreciación	\$ 2.770,00
Sueldos	\$ 14.880,00
Total	\$ 20.890,00

Elaborado por: Juan José Calderón

4.2.4. Estado de Resultados

Luego de haber definido la información previa es posible la preparación del Estado de Resultados previsto que la empresa Mindo Flor tendría. El Estado de Resultados es un informe contable básico que presenta las cuentas de rentas, costos y gastos, con el fin de medir los resultados económicos (utilidad o pérdida) obtenidos en un período determinado. El Estado de

Resultados reflejará la gestión en el manejo eficiente de recursos de la gerencia de una empresa. (Zapata, 2011)

Tabla 16: Estado de Resultados estimado para el año 2015

Estado de Resultados Dic-2015	
Ventas	\$ 27.792,00
Costo de Ventas	\$ 4.880,00
Utilidad Bruta	\$ 22.912,00
Gastos de ventas y administrativos	\$ 20.890,00
Utilidad Operacional	\$ 2.022,00
15% participación trabajadores	\$ 303,30
22% impuesto a la renta empresarial	\$ 378,11
Utilidad Neta del ejercicio	\$ 1.340,59

Elaborado por: Juan José Calderón

Tabla 17: Estado de Resultados estimado para el año 2016

Estado de Resultados Dic-2016	
Ventas	\$ 28.903,68
Costo de Ventas	\$ 5.043,20
Utilidad Bruta	\$ 23.860,48
Gastos de ventas y administrativos	\$ 21.725,60
Utilidad Operacional	\$ 2.134,88
15% participación trabajadores	\$ 320,23
22% impuesto a la renta empresarial	\$ 378,11
Utilidad Neta del ejercicio	\$ 1.436,54

Elaborado por: Juan José Calderón

Tabla 18: Estado de Resultados estimado para el año 2017

Estado de Resultados Dic-2017	
Ventas	\$ 30.059,83
Costo de Ventas	\$ 5.212,93
Utilidad Bruta	\$ 24.846,90
Gastos de ventas y administrativos	\$ 22.594,62
Utilidad Operacional	\$ 2.252,28
15% participación trabajadores	\$ 337,84
22% impuesto a la renta empresarial	\$ 378,11
Utilidad Neta del ejercicio	\$ 1.536,32

Elaborado por: Juan José Calderón

Tabla 19: Estado de Resultados estimado para el año 2018

Estado de Resultados Dic-2018	
Ventas	\$ 31.262,22
Costo de Ventas	\$ 5.389,45
Utilidad Bruta	\$ 25.872,78
Gastos de ventas y administrativos	\$ 23.498,41
Utilidad Operacional	\$ 2.374,37
15% participación trabajadores	\$ 356,15
22% impuesto a la renta empresarial	\$ 378,11
Utilidad Neta del ejercicio	\$ 1.640,10

Elaborado por: Juan José Calderón

Tabla 20: Estado de Resultados estimado para el año 2019

Estado de Resultados Dic-2019	
Ventas	\$ 32.512,71
Costo de Ventas	\$ 5.573,02
Utilidad Bruta	\$ 26.939,69
Gastos de ventas y administrativos	\$ 24.438,35
Utilidad Operacional	\$ 2.501,34
15% participación trabajadores	\$ 375,20
22% impuesto a la renta empresarial	\$ 378,11
Utilidad Neta del ejercicio	\$ 1.748,03

Elaborado por: Juan José Calderón

Luego de haberse elaborado el Estado de Resultados se puede tener una referencia para elaborar los flujos de efectivo de cinco períodos y así conocer si el presente plan de negocios será rentable a futuro.

4.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio de una empresa hace referencia al volumen de ventas mínimo que la empresa tiene que alcanzar para cubrir sus costos operativos totales (Van Horne & Wachowiz, 2002). Con los datos previamente obtenidos se procederá a calcular dicho punto de equilibrio.

Datos	
Precio de venta unitario	\$ 1,5
Unidades vendidas	18528
Ingreso total	\$ 27.792,00
Costo fijo total	\$ 20.890,00
Costo variable total	\$ 4.880,00
Costo variable unitario	0,263385147

CANTIDAD DE EQUILIBRIO = CFT/(Precio unitario-CVU)	16893 unidades
Valor monetario de equilibrio	\$ 25.339,50

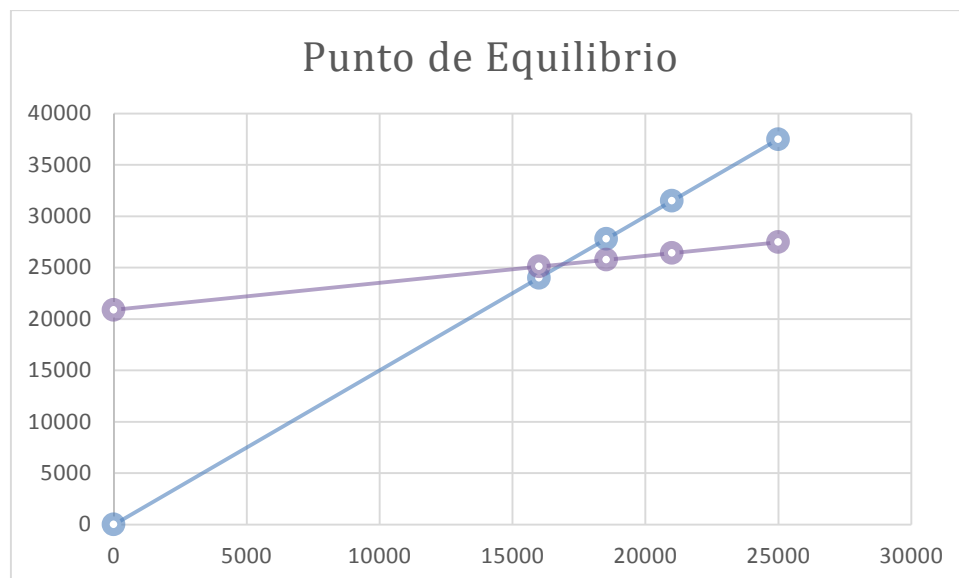


Ilustración 26: Punto de equilibrio

Elaborado por: Juan José Calderón

Según los cálculos realizados, la empresa Mindo Flor estaría alcanzando su punto de equilibrio al comercializar 16893 unidades o flores de orquídea.

4.4 FLUJOS DE EFECTIVO

El estado de flujos de efectivo resume los flujos positivos y negativos de efectivo durante un período dado. El correspondiente estado está conformado por los flujos operativos, flujos de inversión y flujos de financiamiento. Los flujos operativos corresponden a los flujos de efectivo relacionados directamente con la venta y producción de los productos de la empresa. Los flujos de inversión son aquellos

relacionados con la compra de activos fijos e intereses comerciales. Los flujos de financiamiento resultan de transacciones de financiamiento de deuda y de capital (Gitman & Núñez, Principios de administración financiera, 2003).

Para el cálculo de la tasa de descuento se va a aplicar una tasa razonable del 7% calculada en base al riesgo país, la inflación del país, la tasa libre de riesgo y la tasa de rentabilidad requerida.

Tabla 21: Flujo de efectivo proyectado a 5 años

				0	1	2	3	4	5	
Actividades de Operación										
Ingresos										
Ventas					\$ 27.792,00	\$ 28.903,68	\$ 30.059,83	\$ 31.262,22	\$ 32.512,71	
Egresos										
Renta					\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	
Promoción y Publicidad					\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	
Transporte					\$ 1.040,00	\$ 1.040,00	\$ 1.040,00	\$ 1.040,00	\$ 1.040,00	
Sueldos					\$ 14.880,00	\$ 15.475,20	\$ 16.094,21	\$ 16.737,98	\$ 17.407,50	
MOD					\$ 4.080,00	\$ 4.243,20	\$ 4.412,93	\$ 4.589,45	\$ 4.773,02	
MPD					\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	
CIF					\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	
Pago impuestos					\$ 681,41	\$ 681,41	\$ 681,41	\$ 681,41	\$ 681,41	
Flujo neto de actividades de operación=					\$ 3.429,18	\$ 3.782,46	\$ 4.149,87	\$ 4.531,98	\$ 4.929,37	
Actividades de Inversión										
Ingresos										
Inversión total					\$ 42.764,00					
Egresos										
Flujo neto de actividades de inversión=					\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
Flujo neto de efectivo=					(\$ 42.764)	\$ 3.429,18	\$ 3.782,46	\$ 4.149,87	\$ 4.531,98	\$ 4.929,37

Elaborado: Juan José Calderón

4.5 VAN Y TIR

El Valor Actual Neto es uno de los métodos más aceptados para medir la rentabilidad de un plan de negocios luego de recuperar la inversión realizada en el mismo. Para calcular el VAN primero se obtiene el valor actual de los flujos futuros de caja y luego se resta la inversión inicial. Si el resultado es mayor que cero se podrá conocer cuánto se ganará una vez recuperado el monto de la inversión. Si el valor es igual a cero se puede evidenciar que se recuperó de la la inversión exactamente lo que la tasa de descuento pretendía. Si el VAN tiene un valor negativo muestra el monto requerido para llegar a la tasa que se estableció para recuperar la inversión inicial. (Sapag, Proyectos de inversión: Formulación y Evaluación, 2007) El VAN del presente plan de negocios dio como resultado el monto de \$24.201,76 negativo lo que indica que no se puede recuperar la inversión en el periodo de tiempo y la tasa de recuperación establecidos.

La Tasa Interna de Retorno es una medición porcentual de la rentabilidad de un plan de negocios que permite a los inversionistas tener un segundo criterio acerca de la inversión que será desembolsada por los mismos (IBIDEM). El TIR del presente plan de negocios refleja lo que el VAN, una tasa negativa del -19%, confirmando así que el proyecto requiere de ciertas condiciones para ser rentable y su viabilidad debe ser revisada.

4.6 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

El Período de recuperación de la inversión hace referencia a un instrumento que permite medir el tiempo o plazo que se requiere para que los flujos de efectivo recuperen la inversión inicial (Didier, 2010).

En el presente plan de negocios, los flujos de efectivo proyectados a 5 años no bastaron para demostrar que la inversión inicial realizada iba a ser recuperada en ese período. Por esta razón fue necesario proyectar estos flujos a un mayor plazo y así conocer el periodo de tiempo de recuperación de capital. Luego de haberse realizado las correspondientes proyecciones se puede conocer que el periodo de recuperación de la inversión no tomando en cuenta la tasa de recuperación requerida sería de 8 años y 6 meses. El periodo de recuperación, tomando en cuenta la tasa de recuperación requerida, resulto un período de 12 años y 7 meses. En este último plazo es importante mencionar que el Valor actual neto sería igual a cero.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El presente plan de negocios se podría desarrollar óptimamente en otras condiciones diferentes a las actuales que fueron establecidas para su desarrollo. Las barreras de entrada al negocio podrían ser limitaciones para realizar una inversión como la que se determinó para que Mindo Flor se ponga en marcha. El período de recuperación de la inversión es demasiado amplio y no se podría dar una recuperación del capital invertido en el plazo establecido de 5 años.
- Se requiere ampliar el mercado objetivo establecido para que el presente plan de negocios genere una rentabilidad aceptable y atractiva para invertir en el mismo. Se podría hablar de una venta directa hacia los clientes finales y no únicamente a floristerías.
- Una empresa dedicada al cultivo de orquídeas debe incurrir en una inversión significativa ya que el valor que tienen las plantas de orquídea

en el mercado es alto y además el técnico encargado del cultivo y cuidado de estas flores debe poseer un nivel de especialización en este tipo de flores además que las plantas de orquídea *Cymbidium* pueden vivir de 3 a 7 años lo que implicaría una necesaria reinversión cuando las plantas alcancen esta edad.

- Se puede ampliar el rango del mercado ya que muchas floristerías no reciben orquídeas por sus altos precios o por la dificultad de conseguirlas pueden acceder a las mismas si los precios y la disponibilidad del producto es la correcta.
- Una vez calculados los flujos de efectivo se pudo determinar un Valor Actual Neto de 20.201,76 dólares negativo y una Tasa Interna de Retorno del 19% negativo. Resultados que ayudan a corroborar que el plan de negocios no es completamente rentable en las condiciones establecidas para dicho desarrollo ya que esto señalaría que faltan 20.201,76 dólares para recuperar la inversión inicial realizada a los 5 años de funcionamiento de la empresa y una vez realizado el cálculo del período de recuperación se señaló que son necesarios 12 años y 7 meses para que el Valor actual neto sea igual a cero, es decir, se recupere la inversión junto con la tasa de recuperación de capital establecida.

5.2 RECOMENDACIONES

- Buscar el apoyo de entidades gubernamentales es aspectos económicos y promocionales permitiría el desarrollo óptimo de la empresa y una mayor apertura a mercados locales e internacionales.
- Promocionar a las flores de orquídea de una forma distinta, es decir, que se la presente como un tipo de flor atractiva y diferente, accesible económicamente para los consumidores, para que su demanda en el mercado crezca y se pueda comprarlas con una mayor frecuencia.
- Se debería promover la creación de más empresas productoras de orquídeas ya que no hay suficiente oferta en el mercado y las barreras de entrada son altas.
- La producción y promoción de las orquídeas en el Ecuador es fundamental para que tanto consumidores nacionales como nacionales puedan apreciar la calidad y el potencial florícola ecuatoriano que va mucho más allá de la producción de rosas de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Abascal, E. (2005). *Análisis de Encuestas*. Madrid: ESIC.
- Bernet, T. (2005). *Conceptos, pautas y herramientas: Enfoque participativo en cadenas productivas y plataformas de concertación*. Lima: International Potato Center.
- Casado, A., & Sellers, R. (2006). *Dirección de Marketing: Teoría y Práctica*. Alicante: Club Universitario.
- Croxatto, H. (2005). *Creando Valor en la Relación con sus Clientes*. Buenos Aires: Dunken.
- Didier, J. (28 de febrero de 2010). *Pymes y Futuro*. Obtenido de <http://www.pymesfuturo.com/>
- ECUAGENERA. (2011). *Manual de Cultivo de Orquídeas, volumen 1*. Quito: ECUAGENERA.
- Esquivel, G., & Parkin, M. (2006). *Microeconomía*. México: Pearson Education.
- Gitman, L., & Núñez, E. (2003). *Principios de administración financiera*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Lane, K. (2009). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.
- Sapag, N. (2007). *Proyectos de inversión: Formulación y Evaluación*. Pearson Education.
- Van Horne, J., & Wachowiz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Education.
- Zapata, P. (2011). *Contabilidad general*. Bogota: McGrawHill.

Documentos en línea

- Agronet360. (5 de Diciembre de 2014). *Agronet360*. Obtenido de <http://www.agronet360.com/>
- Asociación de Municipalidades Ecuatorianas. (12 de Septiembre de 2014). *AME*. Obtenido de <http://www.ame.gob.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Banco Central*. Obtenido de www.bce.fin.ec
- Banco Central del Ecuador. (15 de Octubre de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/>

Centro de Estudios Latinoamericanos. (15 de Julio de 2014). *CESLA*. Obtenido de <http://www.cesla.com/>

Corporación Nacional de Telecomunicaciones. (10 de Octubre de 2014). *Guía telefónica*. Obtenido de <http://www.micnt.com.ec/>

Díaz, M. (3 de Julio de 2013). *El Instituto de Ecología*. Obtenido de www.inecol.mx

E-conomic. (10 de Octubre de 2014). *E-conomic*. Obtenido de <http://www.e-conomic.es/>

El Ciudadano. (2014). Obtenido de www.turismo.gob.ec

El Ciudadano. (04 de 08 de 2014). *El Ciudadano*. Obtenido de www.elciudadano.gob.ec

EXPOFLORES. (23 de Agosto de 2014). *EXPOFLORES*. Obtenido de <http://www.expoflores.com/>

INEC. (27 de Diciembre de 2014). www.ecuadorencifras.com.ec. Obtenido de www.ecuadorencifras.com.ec

Ministerio de Turismo. (14 de febrero de 2014). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (9 de diciembre de 2013). Obtenido de www.turismo.gob.ec

Miranda, J. (23 de Agosto de 2012). *Gobernación de Anitoquía-Colombia*. Obtenido de <http://antioquia.gov.co/>

PROECUADOR. (10 de Diciembre de 2013). *PROECUADOR*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/>

Salichs, L. (3 de 2007). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/>

Superintendencia de Compañías. (20 de Diciembre de 2012). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de www.supercias.gov.ec

Superley. (2014). *Superley*. Obtenido de <http://www.superley.ec/>

ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta para las floristerías

ESTUDIO DE MERCADO “ORQUÍDEAS”

Con el objetivo de conocer la aceptación de los clientes hacia la producción y comercialización de Orquídeas en la ciudad de Quito, se ha elaborado la siguiente encuesta con el fin de obtener su opinión para esta investigación académica.

Nombre _____ del _____ establecimiento:

1. Marque con una X. Indique si comercializa flores de orquídea o arreglos florales que contengan Orquídeas.

SI____ NO____

Si su respuesta es “NO” proceda con la pregunta 2. Si su respuesta es “SI” proceda directamente a la pregunta 3.

2. Indique la(s) razón(es) por la que no adquiere orquídeas para su negocio. Marque con una X.

No hay oferta ____

Precio alto ____

Cuidados que requiere la flor ____

No hay demanda ____

Otra _____

3. Indique como emplea las flores de orquídeas.

Arreglos florales ____

Venta solo la flor ____

Ambas ____

4. Indique con qué frecuencia adquiere Orquídeas para la venta en su negocio: Marque con una X.

Cada semana ____

2 veces a la semana ____

Cada mes ____

Cada 2 meses ____

Cada 3 meses ____

5. Indique en qué rango de precios (dólares) se encuentra la unidad de flor cortada de Orquídea que usted adquiere. Marque con una X.

\$1 - \$3____ \$3 - \$5____ \$5- \$7____ Mayor a \$7____

6. Marque con una X los meses que presenten ventas altas generadas por flores de orquídeas o arreglos que las contengan.

Enero____

Febrero____

Marzo____

Abril____

Mayo____

Junio____

Julio____

Agosto____

Septiembre____

Octubre____

Noviembre____

Diciembre____

7. Considerando los meses que marcó en la anterior pregunta. Indique la cantidad de orquídeas que comercializa en esos meses. Marque con una X una opción.

1-20____ 20-40____ 40-60____ Más de
60____

8. Indique las flores de orquídea que prefiere usted para la creación de arreglos florales.

Nota: El encuestador le mostrará los tipos de flores. Marque con una X la(s) opción(es).

Tipo 1____

Tipo 2____

Tipo 3____

Tipo 4____

Tipo 5____

9. Siendo 1 poco relevante y 5 muy importante, califique en orden de importancia a los siguientes aspectos que tomaría en cuenta al adquirir flores de orquídea para su negocio. Marque con una X su calificación por cada característica.

	1	2	3	4	5
Frescura					
Variedad					
Información de sus cuidados					
Disponibilidad inmediata					
Color					

10. Indique el número de proveedores de flores de orquídea que conoce.

1____

2____

3____

4____

11. Indique como adquiere flores de orquídea de su proveedor. Marque con una X.

Se las entrega en su establecimiento____

Lo adquiere en otro establecimiento____

12. Indique en que zona de la ciudad se encuentra su establecimiento :

Norte____

Centro____

Sur____

Valles____

¡Muchas gracias por su tiempo y atención!